

Kurskode BE211E

Bacheloroppgave innen Økonomi og Personalutvikling

Særtrekk ved små bedrifter – typisk for en liten bedrift?

Av

Lill Henny Haldorsen

Brit Wisth

Bodø



Forord

Vårens vakreste eventyr for en bachelorstudent er skriving av en bacheloroppgave, og nå er det vår tur.

Med bakgrunn i vår profilering, "Personalutvikling" og fagene "Personaladministrasjon og kompetanseutvikling" og "Organisasjonspsykologi og personalledelse" skulle vi skrive vår oppgave våren 2008.

Vi vil benytte denne anledningen til å takke de som virkelig har hjulpet oss til å komme i mål med oppgaven.

Først vil vi takke de tre bedriftene som stilte villig opp for å gi oss det bakgrunnsmateriale, empirien, som vi trengte for å kunne skrive oppgaven. I en hektisk hverdag satte de av tid til oss og det er vi takknemlige for.

Deretter vil vi rette en stor takk til vår veileder, Per-Harald Rødvei ved Høgskolen i Bodø, avdeling for Samfunnsfag, for hans meget gode veiledninger og ikke minst hans evne til å gi oss inspirasjon og mot til å fortsette arbeidet underveis.

Arbeidet har vært interessant og ikke minst lærerikt. Det kunne vært interessant å få fortsatt med en større studie av små bedrifter for vi ser absolutt behov for mer forskning på dette området.

Vi håper at våre lesere vil finne dette like interessant som det vi gjorde under arbeidet med den.

Bodø 18. mai 2008

Lill Henny Haldorsen

Brit Wisth

Sammendrag

Vi har i Norge i dag ca en tredjedel små bedrifter med under ti ansatte. Vi har valgt å ha fokus på små bedrifter i vår undersøkelse fordi det er lite litteratur og lite forskning på dette området.

Vi opprettet kontakt med tre bedrifter som hadde totalt 33 ansatte. Vi har gjennomført 29 samtaler og har en stor mengde empiri, men har kun tatt med det som vi anser som relevant for vår problemstilling.

Vår problemstilling var delvis klar før vi startet samtalene med våre informanter. Etter at de fleste av samtalene var gjennomført ble vår problemstilling klar: Særtrekk ved små bedrifter – typisk for en liten bedrift?

Analysen er basert på det som kom frem gjennom samtalene med våre informanter.

Vi har fokus på hva informantene anså som de største utfordringene for bedriftene, og etter hvert kom det frem at de største utfordringene lå i organisasjon, ledelse, kompetanse, motivasjon, arbeidsmiljø samt rekruttering og gjennomtrekk. Vi har valgt å dele opp analysen etter disse områdene. Informantene ga uttrykk for at de hadde disse utfordringene på grunn av at de var små bedrifter og at større bedrifter i mindre grad ville hatt de samme utfordringene.

Rekruttering og gjennomtrekk ble av informantene ansett som den største utfordringen bedriftene hadde, og av oss ble det ansett som et viktig særtrekk for små bedrifter. Andre særtrekk er for eksempel at alle bedriftene er entreprenørorganisasjoner. Alle de ansatte ga uttrykk for at de er fornøyd med ledelse, de har et godt arbeidsmiljø, motiverte arbeidstakere og god kompetanse i bedriften.

De fleste teoriene vi har vært innom er basert på store bedrifter og kan vanskelig overføres til små bedrifter.

Abstract

In Norway today approximate one third of all businesses are small. They have less than ten employees. We wanted to focus on small businesses because there are only a little research and theory to find about the issue.

Our approach to the problem was not clear at the moment when we started the conversations with our informants. When nearly all the conversations were done our approach to the problem became clear to us. We wanted to find out if there were any distinctive stamps for small businesses or if there were anything we could find that we could say were typically for a small business.

We got three businesses to work together with us. They have 33 employees in total and we have been through 29 conversations. We have a lot of empiricism as foundation for our analyses. The analyses are based on what our informants told us and what we mean is interesting seen up against our approach to the problem.

We tried to find out what our informants meant was the main challenge for their businesses and after a while it became clear that their main challenges was in the areas of organisation, leadership, working environment, motivation, competence or proficiency and at last recruiting and turnover. Our analysis is parted the same way. All our informants said that these areas were challenges because of the size of the business. A business with more employees will not have to face the same challenges.

The largest challenge was recruiting and turnover according to our informants. As we could find this was a very distinctive stamp for small businesses. Another distinctive stamp for a small business is that they all are organized the same way as contractors. All our informants told us that they were satisfied with their leadership, the working environment, motivation and the competence or proficiency in their business.

Even if there are most small businesses in Norway today it is almost not possible to find theory or research which is based on small businesses. We can find a lot of theory based on larger businesses but only a little of this can be used for analyses on small businesses.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Forord..... | 2 |
| Sammendrag..... | 3 |
| Abstract | 4 |
| Innholdsfortegnelse | 5 |
| 1. Introduksjon | 7 |
| Presentasjon av våre tre bedrifter. | 8 |
| 2. Metode..... | 10 |
| Prosessen. | 11 |
| Metode..... | 11 |
| Kriterier: | 12 |
| 3. Analyse..... | 14 |
| 3.1 Organisasjon..... | 14 |
| Organisasjon..... | 14 |
| Organisasjonsstruktur..... | 17 |
| Organisasjonsformer | 19 |
| Oppsummering av fellestrekk i organisasjon i våre tre bedrifter. | 21 |
| 3.2 Ledelse | 22 |
| Definisjoner på ledelse. | 22 |
| Lederskap. | 23 |
| For snille ledere. Et etisk og rasjonelt dilemma? | 27 |
| Oppsummering av fellestrekk i ledelse av våre tre bedrifter. | 30 |
| 3.3 Kompetanse..... | 32 |
| Oppsummering av fellestrekk vedrørende kompetanse i våre tre bedrifter. | 36 |
| 3.4 Arbeidsmiljø..... | 37 |
| Oppsummering av fellestrekk i arbeidsmiljø i våre tre bedrifter. | 42 |
| 3.5 Motivasjon..... | 43 |
| Oppsummering av fellestrekk vedrørende motivasjon i våre tre bedrifter..... | 49 |
| 3.6 Rekruttering og gjennomtrekk..... | 51 |
| Felles for de tre bedriftene. | 51 |
| Forskjeller i de tre bedriftene. | 53 |
| Oppsummering av fellestrekk, rekruttering og gjennomtrekk i våre tre bedrifter. | 54 |
| 4. Konklusjon | 55 |

| | |
|--|----|
| Referanseliste. | 56 |
| Vedlegg | 57 |
| 1 Tabell fra statistisk Sentralbyrå..... | 57 |

1. Introduksjon

Problemstillingen vår er ”Særtrekk ved små bedrifter”. En studie av tre små bedrifter for å se etter fellestrekk eller klare forskjeller innen organisasjon, ledelse og andre områder.

I henhold til Statistisk sentralbyrå så var det i Oslo, 4 kvartal 2007, 18 273 bedrifter som hadde under 10 ansatte mens det var 6 760 bedrifter som hadde mer enn 10 ansatte (se tabell i vedlegg). For Nordland fylke er de samme tallene henholdsvis 6 908 med under 10 ansatte og 2 417 med over 10 ansatte. Altså er ca to tredjedeler av bedriftene veldig små, under ti ansatte. Dette viser klart at det er en overvekt av små bedrifter i Norge.

Det som er interessant og den største utfordringen for oss er at det ikke er mye litteratur om organisasjon og ledelse i små bedrifter. I et land som Norge, med flest små- og mellomstore bedrifter, burde det absolutt ha vært forsket mer på dette området. Dette burde kanskje ha vært et interessant tema for Innovasjon Norge?

Mengden teori som har sitt grunnlag i små bedrifter i Norge er heller liten sett i forhold til den teorien en finner som er basert på større/store bedrifter. Det har heller ikke vært forsket mye på små bedrifter i Norge per i dag. Når vi snakker om små bedrifter så tenker vi på størrelsen i forhold til antall ansatte, og ikke størrelsen i forhold til hvor stor omsetning de har.

Den første ideen til oppgave fikk vi etter å ha fått kontakt med en liten håndverkerbedrift som sa seg villig til å være med på vår oppgave. Med liten mener vi her kun liten i forhold til antall ansatte som tidligere nevnt. Vi hadde et ønske om å gå inn i denne bedriften og se på de problemene de hadde og se på om det var mulig for oss å analysere denne bedriften nøye med tanke på å finne mulige løsninger på deres problemer. I denne sammenhengen ønsket vi også å se på om det var teorier som kunne passe for en liten bedrift.

Ett case ble imidlertid for snevert til å ”bære” en hel bacheloroppgave. Vi ønsket fortsatt å holde oss til små bedrifter fordi vi syntes at det var interessant og dette var et tema som var lite belyst i både teorien og i forskning. Vi jobbet derfor videre med dette, og vi fikk knyttet til oss to andre små bedrifter. Som utgangspunkt ville vi se om vi fant noen særtrekk for små bedrifter. Vi ville også se om vi kunne finne ut hva som ble ansett for å være de største utfordringene for dem sett opp mot det at det var små bedrifter.

Vi startet med å intervjuer leder og nestleder i håndverkerbedriften og det vi fant ut i de to intervjuene støttet opp om at dette kunne være et interessant tema å forsøke å belyse.

I vår undersøkelse har vi valgt å undersøke dette gjennom intervju med ledere og alle ansatte i tre forskjellige bedrifter: en håndverkerbedrift, en produksjonsbedrift og en tjenesteytende bedrift. Totalt har vi gjennomført 29 intervjuer. Vi har ikke intervjuet langtidssykemeldte eller de som har vært ute i permisjon i de tre bedriftene.

For å finne frem til de forskjellige bedriftene har vi brukt www.gulesider.no og www.1881.no. Deretter ringte vi for å høre om de kunne være interessert i å hjelpe oss med oppgaven. De fleste var positiv til at vi tok kontakt, men i en travel hverdag for ledere og deres ansatte var vanskelig for mange å få til et samarbeid. Det har vi full forståelse og respekt for.

Presentasjon av våre tre bedrifter.

Den første bedriften vi knyttet til oss var som nevnt håndverkerbedriften. Denne bedriften har en eier og totalt tolv ansatte, hvorav det er en som er langtidssykemeldt og en som kun jobber i sesongen. I tillegg ansettes det flere når sesongen starter. Vi har intervjuet ti av de tolv ansatte. Bedriften har sin høysesong fra ca april til ut i oktober. Sesongen deres er vær avhengig i den forstand at den starter når snøen er borte og den må avsluttes når snøen kommer.

Den neste bedriften vi fikk opprettet kontakt med var en ren tjenesteytende bedriften, som også er en kunnskapsbedrift. Denne bedriften har to eiere og totalt tretten ansatte hvorav det er en som er langtidssykemeldt og en som er ute i permisjon. I denne bedriften har vi intervjuet elleve av de tretten ansatte. Med referanse til kriteriene i kapitlet om metode så var egentlig denne bedriften for stor. Bedriftene skulle ha mellom åtte og tolv ansatte. Men på det tidspunktet vi tok kontakt med bedriften, månedsskiftet januar til februar, hadde de 12 ansatte og de sa seg villig til å være med på vår undersøkelse med en gang. De har sin sesong fra januar til og med juni.

Den tredje bedriften var en produksjonsbedrift som har fire eiere og totalt elleve ansatte på det tidspunkt intervjuene ble gjennomført. Av disse var det åtte som stilte opp til intervjuer. Her var det ingen som var langtidssykemeldt, men en som var ute i svangerskapspermisjon. Det var vanskelig å finne en ren produksjonsbedrift som tilfredsstilte våre kriterier så den bedriften vi har valgt har en blanding av produksjon av og salg av andres produkter. Denne bedriften konkurrerer ikke på det vanlige åpne markedet med sine egne produkter men vi mener at dette har ikke noen betydning for vår oppgave.

Vi ønsket også å ha med en ren salgsbedrift. Det viste seg å være veldig vanskelig å finne en som tilfredsstilte våre kriterier, se kapitlet om kriterier under metode, og som ønsket å være med, så det gikk vi bort fra.

Felles for alle tre bedriftene er at alle er aksjeselskaper. Alle eierne av bedriftene er ansatt og jobbet der på lik linje med de andre ansatte.

2. Metode

Oppgaven vår formet seg etter hvert som vi begynte samtalene. Vi startet med å lage en intervjuguide, men fant ut at det kunne bli vanskelig. Å ha en intervjuguide ble vanskelig fordi det fort kunne begrense den informasjonen vi ønsket fra våre informanter. Vi endret kurs og endte opp med å ha åpne intervjuer/samtaler.

Alle de ansatte fikk et introduksjonsskriv før vi startet samtalen. Introduksjonsskrivet presenterte oss og den problemstillingen vi hadde som utgangspunkt. Dette var en veldig god framgangsmåte for da fikk vi de ansatte til å ”tømme” seg for det de hadde tenkt over om de forskjellige områdene vi ønsket å se på.

De temaene som tidlig utkrystalliserte seg var utfordringer for bedriften i forbindelse med organisasjon, ledelse, kompetanse, arbeidsmiljø, motivasjon samt rekruttering og gjennomtrekk. Dette var ting som de fleste var opptatt av og det falt seg naturlig for oss å føre dette videre i samtalene i alle bedriftene. Disse temaene har vi valgt å bruke som hovedavsnitt i vår oppgave der vi drøfter og tar standpunkt i det vi har funnet i samtalene våre.

De tre bedriftene vi har hatt samarbeid med har vi følt oss velkommen i. Lederne har organisert det slik at alle de ansatte har måtte tatt seg tid til oss og de ansatte har stilt, mer eller mindre, villig opp. Vi følte også at måten vi gikk fram på, gjennom samtalene våre, ga oss en god og nær dialog med informantene. Det var mange ting informantene kunne reflektere over og andre ting de overhodet ikke hadde tenkt over. Alder eller ansettelsestid hadde ingen betydning for hva informantene våre hadde reflektert over.

Oppsummert så har vi foretatt 29 intervjuer. Vi har intervjuet ti av tolv ansatte i håndverkerbedriften, elleve av tretten i den tjenesteytende bedriften og åtte av elleve i produksjonsbedriften. Alle bedriftene er lokalisert i Bodø. Selv om deler av kundemassen befinner seg ute i distriktene har de kontorer og lager i Bodø. Bedriftene har ønsket å være anonyme og vi har etterkommet dette ønsket.

Prosessen.

Vi var tidlig i gang med prosessen og allerede 17. januar 2008 hadde vi vårt første bedriftsmøte. Målet vårt var at vi skulle være ferdige med alle intervjuene før påske og det klarte vi.

De funnene vi har gjort har vi prøvde å knytte opp mot den litteraturen vi har vært igjennom de tre årene vi har gått her. I tillegg har vi forsøkt å finne annen litteratur som kan brukes i forbindelse med små bedrifter. Vi har blant annet vært i kontakt med personer på høyskolen som har stor kunnskap på området rundt entreprenørskap for å se om vi kan få tips til teori som kan hjelpe oss med å gjennomføre vår oppgave. Dette hadde vi ikke noe hell med.

Det viser seg at det er lite forskning og en begrenset mengde litteratur på norsk om vårt tema. Selv i utenlandsk litteratur er det ikke så veldig mye å finne av teori eller forskning som retter seg mot vår problemstilling. Det er heller ikke mye utenlandsk litteratur som retter seg konkret mot små bedrifter.

Metode.

Vi har valgt å foreta en kvalitativ undersøkelse, med åpne, til dels ustrukturerte intervjuer fordi vi mener at denne fremgangsmåten kan gi oss de opplysningene vi har behov for. En kvalitativ undersøkelse vil si at grunnlaget for undersøkelsen er basert på kvalitet og ikke kvantitet (kvantitet = mengde, herunder antall). Kvalitative undersøkelser står i motsetning til en kvantitativ undersøkelse, som ofte er spørreskjemaer som deles ut og analyseres når de er returnert ferdig utfylt (Johannessen et al. 2004).

Intervjuene måtte være åpne/ustrukturerte i og med at vi ikke hadde helt klart for oss hva som ville komme frem av disse. Etter å ha gjennomført noen intervjuer var det 6 områder som utmerket seg. Hva ledelsen og de ansatte mente var bedriftenes utfordringer var et tema som vi mer eller mindre ledet våre informanter inn på. Vi mener at dette er interessant i forhold til små bedrifter som ofte har andre utfordringer enn det de store bedriftene har. Det viste seg at utfordringene for det meste lå innenfor områdene organisasjon eller måten bedriften var organisert på, ledelse, kompetanse, arbeidsmiljø, motivasjon, samt rekruttering og gjennomtrekk.

Vårt utvalg har bestått i samtlige av de ansatte og lederne i alle tre bedriftene som var tilgjengelige for oss i den perioden vi foretok intervjuene. Det var noen få ansatte som ikke var tilgjengelige på grunn av langtidsfravær, barselpermisjon og lignende. Vi møtte stor samarbeidsvilje i alle tre bedriftene. En ansatt i en av bedriftene var ikke interessert i å stille opp men dette var den eneste.

Vår oppgave er induktiv og eksplorativ. Induktiv forskningsmetode vil si at en gjennomfører intervjuene for så å se på hvilke opplysninger som kom frem under dem. Det som blir klarlagt under intervjuene danner grunnlaget for en problemstilling eller det danner grunnlag for en ny hypotese eller teori. Det motsatte av induktiv metode er deduktiv metode som tar utgangspunkt i en teori og så gjør en undersøkelse for å se om det en finner, empirien, støtter opp om den teorien en har tatt utgangspunkt i. At oppgaven er eksplorativ vil si at vi har hatt fokus på et område som det er forsket veldig lite på tidligere og vi har forsøkt å kartlegge dette.

I vårt valg av bedrifter for undersøkelsen var vi bevisst på at bedriftene måtte være helt forskjellige. Ved å ta utgangspunkt i tre forskjellige bedrifter så har vi et grunnlag for å si at størrelsen på bedriften har betydning for det vi har funnet. Hvis vi hadde valgt tre små bedrifter i samme bransje kunne eventuelle funn ha sitt grunnlag i at det bransjerelatert og ikke i at det er små bedrifter. Vi har derfor valgt en håndverkerbedrift, en produksjonsbedrift og en ren tjenesteytende bedrift.

Kriterier:

Våre bedrifter skulle ha mellom åtte og tolv ansatte og de skulle ikke være tilknyttet noen kjede. Å finne bedrifter som ikke er tilknyttet noen kjede viste seg å være det vanskeligste for oss. En bedrift som er tilknyttet en kjede vil ofte få mange føringer fra kjeden som har innvirkning på de områdene vi ville forsøke å få belyst. Når det gjelder antall ansatte mener vi at en bedrift med mer enn tolv ansatte ofte vil ha mer struktur på de områdene vi var interessert i enn de bedriftene som har færre ansatte vil ha.

Vi ønsket i utgangspunktet å ha med en salgsbedrift, men dette måtte vi gå bort fra fordi de fleste salgsbedriftene i vårt område enten ble for små, for store eller så var de tilknyttet en kjede. De vi fant og kontaktet som tilfredsstilte våre kriterier var ikke interessert i å delta på undersøkelsen vår.

Det er også obligatorisk for oss med en underproblemstilling relatert til FEM-faget (et fag som omhandlet filosofi, miljø og etikk). Vi har valgt å se på de etiske problemene eller utfordringene lederne har i forhold til sine ansatte. Det som har kommet frem i samtaler er at lederne er for snille og vi har drøftet dette opp mot de konsekvenser det kan ha både for ledere, de ansatte og bedriften.

Vi tror nok at en burde hatt flere enn tre små bedrifter å sammenligne med hvis vi skulle utarbeidet teorier eller hypoteser som gjelder for dette området. For å få et bredere grunnlag for denne typen forskning burde en kanskje ha valgt ut små bedrifter i forskjellige deler av landet også. Mulighetene er mange, men for to studenter så er det begrenset hvor mye en kan ta på seg. Det er begrensninger både i tid, intervjudelen er tidkrevende, og i økonomi hvis en skal reise rundt for å få intervjuet folk i bedriftene.

Som nevnt tidligere så var det noen områder som utmerket seg i intervjuene. Organisasjon, ledelse, kompetanse, arbeidsmiljø, motivasjon og rekruttering/gjennomtrekk var områder som vi fant veldig interessante. Vi mener at disse områdene i stor grad blir påvirket av organisasjonens størrelse, og i noen tilfeller så er det gitt at det blir slik på grunn av at det er snakk om små organisasjoner.

Vår oppgave har ikke et eget teorikapittel. Vi har valgt denne måten å sette opp analysen på fordi det for det første ikke er så mye teori som er dekkende for vår problemstilling. For det andre så vil det bli vanskelig å se sammenhengen mellom teorien og våre funn hvis teorien kommer først i et eget teorikapittel.

3. Analyse

3.1 Organisasjon

Organisasjon

Det finnes flere definisjoner på organisasjon. Jacobsen og Thorsvik definerer det slik: "En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål" (Jacobsen og Thorsvik 2002 s 12). En annen definisjon av organisasjon er: "En organisasjon er en integrasjon av menneskelige, økonomiske og teknologiske ressurser som innenfor visse rammer arbeider mot et felles mål" (Grimsø 2006 s. 17). Altså kan vi si at en organisasjon er en gruppe mennesker som samarbeider for å nå et felles mål under gitte forutsetninger.

I det daglige brukes betegnelsen organisasjon om flere områder. De fleste anser og omtaler ett idrettslag som en organisasjon, en bedrift, det være seg offentlig eller privat, blir også ansett og omtalt som en organisasjon. Folk vil derimot sjelden anse eller omtale familien eller vennekretsen som en organisasjon selv om det også er et sosialt system. Det som skiller familien fra en bedrift eller et idrettslag er formålet med at vi er sammen. I en organisasjon er man sammen om å utføre felles oppgaver og har et felles mål, samt at en organisasjon til en viss grad har retningslinjer og prosedyrer for hvordan en skal opptre for å realisere ett mål.

Den vanligste måten å definere størrelsen på en organisasjon er å definere den ut fra antall ansatte, slik som vi har gjort i vår oppgave. De fleste studiene som er gjennomført rundt organisasjoners størrelse har vært gjort i land som har en overvekt av det vi vil definere som store bedrifter, for eksempel USA og Storbritannia (Jacobsen og Thorsvik 2002). Vi vil også her vise til statistikken fra Statistisk sentralbyrå som viser fordelingen mellom store og små bedrifter i Norge (se vedlegg).

Det er ikke mye teori eller forskning som har sitt grunnlag i små bedrifter. Derimot finnes det mye teori som er basert på forskning i store bedrifter men denne teorien er ikke alltid overførbar til små bedrifter. Mintzberg er en av dem som har forsket mye på organisasjoner, men hans forskning er basert på store bedrifter.

Mintzberg (1979) deler også organisasjonen opp i fem komponenter, den operative kjerne, den strategiske toppen, mellomledelsen, teknostruktur og en støttestab. Vi ser at denne inndelingen ikke passer i forhold til de tre bedriftene vi har sett på. Våre tre bedrifter består kun av en toppleidelse og den operative staben som leder også er en del av.

Når vi ledet informantene inn på organisasjon og måten deres bedrift er organisert på, kom det frem at dette var ett område de fleste ikke hadde tenkt så veldig mye over.

Sitat fra intervjuene:

”Jeg har ikke tenkt så mye på det men det er en litt uklar organisasjon. Jeg trodde vi hadde bas på anleggene allerede men dette har vel kanskje ikke fungert så godt.”

Dette sitatet er typisk for det våre informanter ga uttrykk for.

Alle tre bedriftene har en flat organisasjon, med en ledelse og alle de andre ansatte var på samme linje under denne. De fleste av våre informanter mente at alle de ansatte var på samme nivå i organisasjonen. Det kom også frem at det var korte linjer i mellom ledelsen og de ansatte, og de ansatte seg i mellom. De korte linjene førte til at alle visste hvem som hadde hovedansvar for hva i bedriften og dette hovedansvaret var tillagt lederne. Lederne var seg bevisst på at oppgaver kan delegeres til de ansatte, men at det overordnede ansvaret ikke kunne delegeres.

Det de fleste informantene kom frem med var at organisasjonen var gitt på grunn av at bedriften var så liten. De greide ikke å se at det var andre måter å organisere den på. Slik vi har sett det er både ledelsen og de ansatte lite bevisst på at de er en del av en organisasjon.

I alle tre bedriftene kommer det frem, både fra ledelsen og fra de ansatte, at det er en grei organisasjon og en grei måte å organisere bedriften på.

Håndverkerbedriften var nok den som hadde hatt størst fokus på organisasjon og måten bedriften er organisert på innad. Måten bedriften er organisert på, og fordeling av ansvar for enkelte oppgaver, har lenge vært et problem for denne bedriften. Det har vært satt fokus på det både fra ledelsens og de ansattes side. Blant annet har det vært et tema på personalmøter. Dette har nok ført til at de ansatte her har tenkt mer over organiseringen enn det de ansatte i de to andre bedriftene hadde, og at de derfor hadde noen tanker om hvordan dette kunne løses.

Delegering av ansvar for enkelte oppgaver, fra lederen og ned til de ansatte, var sett på som en måte å løse dette på.

Sitat fra et intervju i denne bedriften:

”Det nye bedriften har innført et prosjektansvarlige. Dette er et prøveprosjekt og jeg har hatt ansvaret for prosjekter innenfor mitt område. Alt fra å regne anbud til prosjektet er ferdig. Dette er viktig og er med på å få de ansatte til å se en mening med jobben de gjør. Vi har positive erfaringer med dette og mener at dette bør bedriften absolutt beholde.”

Her ser vi at de ansatte har en mening om hva som skal til for å løse dette problemet så lenge de får leder til å følge det opp.

Dette er et firma som har vokst til dagens størrelse uten at det har vært planlagt og uten at størrelsen har hatt betydning for organisasjonen tidligere. At firmaet i dag har 12 ansatte stiller kanskje større krav til organisering for at arbeidet skal bli ivarettatt på en god måte både for de ansatte og for leder.

For de andre to bedriftene var det ikke så veldig mange av de ansatte som hadde tenkt så nøye over dette området.

Sitat fra intervju i produksjonsbedriften:

”Det er en flat organisasjon vil jeg tro. Ting har gått seg til etter hvert.”

Dette sitatet tror vi er typisk for små bedrifter og lignende meninger kommer frem i andre intervjuer.

Vi mener at organisasjonene i små bedrifter er et produkt av de ansatte i større grad enn i en stor bedrift der organisasjonen er mer fastsatt og planlagt. I store bedrifter må de ansatte tilpasse seg en allerede fastlagt organisasjon. I små bedrifter vil hver enkelt ansatt ha muligheter til å påvirke organiseringen og denne påvirkningen blir mer synlig.

Sitat fra intervjuene:

”Det er ingen direktører i et lite firma, de som eier firmaet går sammen for å diskutere hvordan de vil ha tingene.”

Dette er med på å understreke det diffuse i organisasjonen i en liten bedrift, men det fungerer på grunn av at bedriften er liten og dermed veldig oversiktlig. Lederen i denne bedriften har

liten erfaring med det å være leder men han har blitt bedre til å fordele ansvaret mellom eierne etter som tiden har gått. Samtidig ga alle de ansatte i denne bedriften uttrykk for at de forholdt seg til Daglig Leder som sin nærmeste sjef selv om alle fire eierne jobbet i bedriften.

Den tjenesteytende bedriften hadde hatt en ganske stor utskiftning i personellet sitt og de som var nyansatt hadde mindre innsikt i hvordan organiseringen der faktisk var og hvordan dette fungerte i praksis. Det som kom frem i intervjuene i denne bedriften var at det manglet struktur og systematisering i opplæringsfasen. De ansatte satte dette i sammenheng med måten bedriften var organisert på. De satte det også i sammenheng med det at de er en liten bedrift med få ansatte. Hvis bedriften skulle vokse noe mer, øke antallet ansatte, så burde det gjøres noen organisasjonsmessige grep for å forbedre forholdene for de nyansatte. De ansatte hadde alternativer til hvordan problemene for de nyansatte kunne løses, for eksempler innføre en fadderordning for nyansatte, mer tilbakemelding for utført arbeid eller det å jobbe under noen i startfasen.

En informant med litt lengre erfaring, også fra store bedrifter, mente at det var store forskjeller i måten denne bedriften var organisert på sett opp mot de bedriftene han hadde vært ansatt i tidligere. Dette satte han i sammenheng med størrelsen på bedriftene.

At vi her fant forskjeller mellom de tre bedriftene i organisasjon og måten bedriften er organisert på kan ha sin årsak i at det rent praktisk er forskjeller i måten oppgavene kan løses på. Håndverkerbedriften må organisere sine ansatte i mindre team fordi de skal løse forskjellige oppgaver på forskjellige steder utenfor selve arbeidsplassen/kontoret. I de to andre bedriftene er alle ansatte samlet under samme tak gjennom hele arbeidsdagen og hver enkelt har i større grad sine oppgaver som de både kan og skal løse selvstendig.

Organisasjonsstruktur

Videre er det interessant å se på organisasjonsstrukturen i våre tre bedrifter.

Mintzberg har forsket mye på organisasjonsstruktur, men også her er hans forskning basert på store bedrifter.

Mintzberg (1983:2) definerer organisasjonsstruktur som: ”summen av måter arbeidet er inndelt i spesifikke oppgaver på, samt hvordan disse oppgavene er koordinert” (Linda Lai,

2006 s 199). Organisasjonens struktur har effekt på atferd i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik definerer tre generelle effekter på atferd; stabilitet, begrensning og koordinering (Jacobsen og Thorsvik 2002 s 69). Med stabilitet menes at når personer rekrutteres til en organisasjon går de inn i en stilling der de har mer eller mindre faste oppgaver som løses på mer eller mindre bestemte måter. De fleste som går på jobb vet, i noen grad, hvilke oppgaver som skal løses i løpet av arbeidsdagen. Begrensningene ligger i at personen ikke kan gjøre det han eller hun har lyst til, men tildeles bestemte oppgaver. En organisasjon har flere oppgaver som skal løses. Koordinering er nødvendig slik at ikke alle forsøker å løse den samme oppgaven, personenes atferd må samkjøres. Av disse tre er stabilitet den viktigste fordi de fleste oppfatter stabilitet som noe positivt. For de som arbeider i en organisasjon er det trygghet i at man stort sett vet hva man går til og hva man kan forvente seg.

Teorien sier at organisasjonens struktur har effekt på atferd i organisasjonen og våre funn bekrefter at dette stemmer delvis med våre små bedrifter. Når det gjelder stabilitet så viste det seg at for den tjenesteytende bedriften var den effekten viktig. Deres arbeidsoppgaver er formalisert, styrt av lover og regler, og oppgavene skal løses på samme måte uansett hvem som løser dem. For håndverkerbedriften er det koordineringen som er sentral. Det må koordineres slik at bedriften har rett kompetanse på rett anlegg til enhver tid. De ansatte her har til dels sine spesielle oppgaver de mestrer godt og da er det viktig at de er på det anlegget der det er behov for dem. I tillegg skal det koordineres opp mot oppdragsgiverne og deres ønsker. I produksjonsbedriften får hver enkelt arbeidstaker tildelt en bestemt arbeidsoppgave den dagen og arbeidstakeren må ha fokus på å løse denne. Det vil som regel være andre i bedriften som er avhengige av at denne oppgaven løses slik at de kan få løst sine oppgaver.

Slik som vi har greid å se, er det en viss mangel på en synlig organisasjonsstruktur i disse tre bedriftene. I hvor stor grad den er fraværende er litt variabelt. Det som viste seg i bedriftene er at strukturen er lite planlagt både i fortid, nåtid og for fremtiden. Strukturen har vært og er lite planlagt i den forstand at den mer eller mindre har vokst frem etter hvert som bedriften har vokst og at den vil fortsette å utvikle seg i takt med at bedriften vokser eller at den blir redusert.

Organisasjonsformer

En bedrift kan organiseres på flere forskjellige måter. Jacobsen og Thorsvik (2002) setter opp fem måter å organisere en bedrift på; entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, den diversjonaliserte strukturen, det profesjonelle byråkratiet og til slutt den innovative organisasjonen. I henhold til Mintzberg vil man ved analyse av en organisasjon neppe finne kun en av disse organisasjonsformene helt rendyrket i noen organisasjon, uavhengig av størrelse på organisasjonen. Disse organisasjonsformene bør heller ansees som modeller/idealtyper som en kan benytte for å sammenligne virkelige organisasjoner opp mot. De fleste organisasjonene vil nok i virkeligheten være en kombinasjon av flere former (Jacobsen og Thorsvik 2002). Men igjen er det for det meste brukt store organisasjoner for å komme frem til disse modellene, og de er nok mest hensiktsmessig å bruke for å analysere de store organisasjonene.

Typisk for maskinbyråkratiet er sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering. Mye av virksomhetens styring og koordinering blir gjort gjennom skriftlige regler og prosedyrer samt at det ofte er mange som utarbeider og følger opp disse. Denne organisasjonsformen ser vi ofte i bedrifter som driver med masseproduksjon av enkle varer eller masseproduksjon av tjenester, for eksempel hoteller. Vi ser lite av det som er typisk for maskinbyråkratiet i våre tre bedrifter.

Den diversjonaliserte organisasjonen finner vi ofte igjen i bedrifter som driver med forskjellige typer virksomhet. Våre bedrifter har sin kjernevirksomhet og lite som går ut over denne.

Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved profesjonalisering og denne organisasjonsformen kan til dels passe for vår tjenesteytende bedrift som også er en kompetansebedrift. Ett annet av kjennetegnene for det profesjonelle byråkratiet, som passer for den tjenesteytende bedriften vi har med i undersøkelsen, er at beslutningsmyndighet er delegert til de ansatte i faglige spørsmål. For de to andre bedriftene var det nesten ingen trekk som passet inn under det profesjonelle byråkratiet.

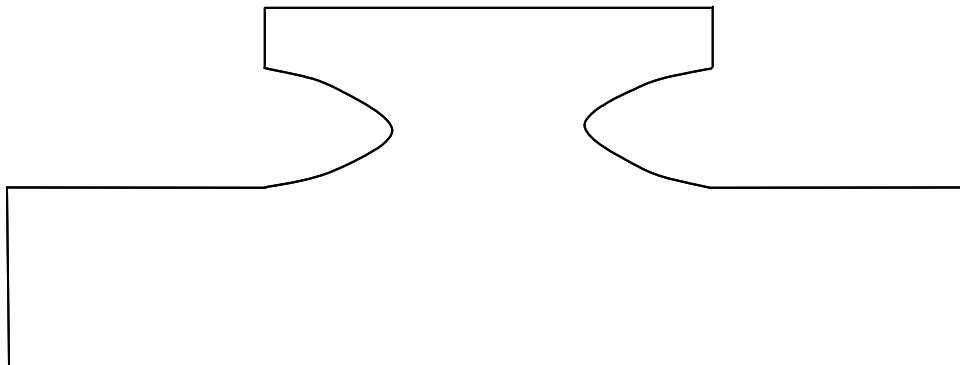
Det som kjennetegner den innovative organisasjonen er at de ansatte selv må finne frem i organisasjonen og må ta stilling til hva som skal gjøres. For bedriftene i vår undersøkelse er

ikke dette tilfelle. Nyansatte blir vist sin plass i organisasjonen. De får opplæring i arbeidet og får tildelt sine arbeidsoppgaver.

Det som er mest typisk for en entreprenørorganisasjon er at den har en enkel struktur, den er ofte liten og ofte relativt ny. Den består i all hovedsak av to deler, en toppledelse og en operativ kjerne, se figur 3.3.1. Toppledelsen har ikke et støtteapparat rundt seg og heller ingen ledd mellom seg og den operative kjerne. Den kjennetegnes ved at det på individnivå er lite spesialisering, en person må utføre mange forskjellige oppgaver i organisasjonen. Typisk også for denne typen organisasjoner er at topplederen har ansvar for det meste, om ikke alt, av administrative gjøremål. I tillegg deltar toppleder i den daglige driftens gjøremål, og ofte på samme nivå som de andre ansatte.

Entreprenørorganisasjonens fordeler er at den ofte er veldig fleksibel, den kan relativt enkelt legge om virksomheten eller ta på seg nye typer oppdrag og den har lave administrasjonskostnader. Ulempene er at den administrative delen av virksomheten kan bli uoversiktlig og for dårlig ivaretatt og dermed skape administrativt rot (Jacibseb og Thorsvik 2002).

Figur 3.3.1 Modell av entreprenørorganisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2002):



Av de fem organisasjonsformene Jacobsen og Thorsvik setter opp er det entreprenørorganisasjonen som ser ut til å passe for våre bedrifter.

Alle tre bedriftene passer inn under kategorien entreprenørorganisasjon selv om den tjenesteytende bedriften også har kjennetegn som passer med det profesjonelle byråkratiet. At selv en liten bedrift, slik som vår tjenesteytende bedrift, har en blanding av flere organisasjonsformer stemmer med det Mintzberg hevder: at man ved analyse av en

organisasjon neppe finner at den består av en rendyrket organisasjonsform. To av bedriftene våre er ”gamle” organisasjoner, den tjenesteytende bedriften ble etablert i 1988 og håndverkerbedriften ble etablert i 1981. Produksjonsbedriften er relativt ”ny”, den ble etablert i 2001. Felles for alle tre bedriftene er altså at de er små.

Ut fra det vi har funnet i våre bedrifter tror vi at de fleste små bedriftene i Norge i dag vil kunne kjenne seg igjen i definisjonen av entreprenørorganisasjonen og det som er typisk for denne. Det eneste kjennetegnet på en entreprenørorganisasjon som nok ikke vil stemme er at de som oftest er relativt nye. Med den overvekten vi har av små bedrifter i Norge vil det være mange av disse som ikke er nye, men som likevel er typiske entreprenørorganisasjoner.

Bedriftene har lave administrasjonskostnader slik som Mintzberg mener at en entreprenørorganisasjon ofte har. Nesten alt av administrativt arbeid er tillagt ledelsen i våre bedrifter og denne jobben blir gjort i tillegg til det andre de gjør.

Oppsummering av fellestrekk i organisasjon i våre tre bedrifter.

Vi har hatt fokus på hva vi mener kan tilskrives det faktum at det er størrelsen på bedriften som er utslagsgivende for de fellestrekke vi har funnet i de undersøkte bedriftene. Når det gjelder organisasjon og måten bedriftene er organisert på, kom det frem fra våre informanter at de trodde at deres organisasjon var slik fordi det var en liten bedrift. De mente at de ikke kunne vært organisert annerledes.

Alle de tre bedriftene vi har undersøkt har en flat og uformell organisasjon. De har trekk som tilsier at det er entreprenørorganisasjoner. Informantene synes det er en grei organisasjon og det fungerer bra.

Det er korte linjer mellom ledelsen og de ansatte i alle bedriftene og dette er med på å skape et godt forhold mellom ansatte og leder. Alle i bedriftene vet hvem som har hovedansvaret og informantene ga uttrykk for at det ikke er noen form for styring ovenfra og ned. Dette fører til at det ikke er noen merkbar forskjell på ledelsen og de ansatte.

3.2 Ledelse

For å kunne gå videre med dette temaet så må vi si noen om hva ledelse egentlig er, og hva vi legger i begrepet ledelse.

Definisjoner på ledelse.

Jacobsen og Thorsvik *har som utgangspunkt at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd* (Jacobsen og Thorsvik 2002, s 376). I dette ligger det tre aspekter ved ledelse. For det første at ledelse er handlinger som utøves av en eller flere personer. For det andre er hensikten med ledelse å få andre mennesker til å gjøre noe, det vil si at en leder må påvirke disse menneskene til å utføre handlinger som er i samsvar med organisasjonen og dennes mål. Det at organisasjonen skal nå sine mål er det tredje aspektet ved ledelse.

Haukedal fokuserer på følgende definisjon av ledelse:

”Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og fysiske ressurser for å nå mål” (Haukedal 2006 s 392).

Begge disse definisjonene er betegnende for dagens syn på ledelse. Men etter vår mening er Haukedals definisjon mer direkte rettet mot arbeidslivets ledere. Selv om Jacobsen og Thorsviks sier at det er en klar forskjell mellom det å inneha en formell lederposisjon i en organisasjon ikke er ensbetydende med ledelse så vil vi si at deres definisjon er mer allmenn. Det kan brukes opp mot det syn vi har på ledere på alle områder og nivåer i samfunnet. Herunder også ledelse i frivillige organisasjoner hvor leder ofte ikke er betalt i noen stor grad, samt at ledelse her ofte er av mer administrativ karakter.

Begrepet ledelse er forholdsvis nytt. Før middelalderen fantes det ikke noe eget ord for ledelse. De som da var ledere hadde betegnelsen konge, general, pave også videre samt at ledelse da ble mer betraktet som noe som var gitt enkeltpersoner i kraft av deres makt over de ressurser som var tilgjengelige. Dette står i motsetning til dagens oppfatning av ledelse som mer er en oppgave som en tar på seg, for eksempel i frivillige organisasjoner eller at en blir ansatt som leder, for eksempel i en bedrift eller en annen organisasjon. Om en starter opp en bedrift i dag og ansetter mennesker til å arbeide for seg, vil en inneha posisjonen som leder i

den egenskap at en er eier. Denne posisjonen vil en ha frem til den dagen en eventuelt avviker bedriften på en eller annen måte.

Vi mener at det å lede en bedrift, og spesielt en liten bedrift, er vanskelig. I en liten bedrift må lederen påta seg oppgaver på mange områder som større bedrifter vil ha spredt på flere ledelsesnivåer. Antall ledere i en bedrift er ofte avhengig av bedriftens struktur. Hvilke nivå lederen er på er avhengig av strukturen, men den er også avhengig av størrelsen på bedriften. Det sier seg selv at en bedrift med få ansatte ikke har behov for å ha flere ledere men at en stor bedrift har behov for å ha ledere på flere nivåer. I store bedrifter vil en som oftest finne ledere med ansvar for enkelte funksjoner men i små bedrifter vil lederne som oftest ha ansvar for alt som skjer.

Ett fellestrekk for lederne i våre bedrifter er at de har få mennesker som kan rettlede og støtte dem når beslutninger skal tas. De må ta beslutninger på alle nivåer, administrativ, økonomisk og når det gjelder det rent praktiske i forbindelse med gjennomføringen av arbeidet. Alle ledere i våre bedrifter er ledere i form av at de er eiere av bedriftene. I tillegg var det de som startet opp bedriftene. Ett annet fellestrekk i de bedriftene vi har sett på er at det er korte linjer til ledelse og det er en åpen dialog mellom de ansatte og ledelsen.

Ledelsen i bedriftene våre hadde ikke noen spesifikke mål de styrer etter. Målene var for det meste at de skulle tjene penger på det de gjør samt at de skulle ta vare på sine ansatte.

Vi mener at hovedansvaret for å skape gode bedrifter ligger hos lederne og det er et lederansvar å sørge for at bedriften og alle medarbeiderne handler rett og riktig. Vi mener at boken til Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr ”For deg som vil lykkes sammen med andre” (2002) har mange visdomsord til dagens ledere. Han sier der at siden ledere ikke er overmennesker og dermed ikke innehar alle gode egenskaper alene, handler god ledelse om å lede sammen med andre (s 134).

Lederskap.

Det er mange definisjoner på lederskap, eller på fenomenet ”ledelse”. Fenomenet ledelse kan være forskjellig alt etter som hvem man snakker med. Menneskene er forskjellige og har forskjellige oppfatninger og meninger om hva de legger i begrepet.

Definisjonen av lederskap kan være ut fra den formelle stillingen en har samt hvilken autoritet som er knyttet til stillingen (Haukedal 2006). Det kan være en definisjon ut fra forholdet mellom leder og ansatt eller det kan være spesielle egenskaper en person har som gjør denne til en leder. Eksempler på dette er at lederskap er å utøve autoritet og å ta beslutninger (Dublin 1951), at lederskap er en spesiell type maktrelasjon (Janda 1960), eller at det er evnen til å overtale eller lede mennesker uten bruk av makt eller prestisje (Reuter 1941). Alle våre ledere er ledere i kraft av at de er eiere av bedriftene. Vi mener at samtlige definisjoner på lederskap i større eller mindre grad er dekkende for våre ledere og det lederskap de utøver.

I teorien er det ofte et skille mellom oppgave- og personrelaterte lederstiler (Hersey og Blanchard 1977). En oppgaverelatert leder vil i større grad ha fokus på effektivitet, struktur på egen og underordneds rolle og mot realisering av organisasjonens mål. For eksempel ved å fordele oppgaver, gi retningslinjer for arbeidet og å sette tidsfrister. En personrelatert eller medarbeiderorientert leder vil ha fokus på å utvikle gode relasjoner til sine underordnede. For eksempel ved å være oppmerksom, hensynsfull, støttende og lignende (Haukedal 2006).

Resultatene fra vår undersøkelse viser at lederstilen oppfattes til dels forskjellig fra bedrift til bedrift. Men samtidig ga alle informantene innen bedriften uttrykk for samme oppfatning av sin leder og at lederstilen er person relatert. Vi mener at en personrelatert lederstil er typisk for små bedrifter.

I den tjenesteytende bedriften er lederen veldig oppmerksom på at de yngste medarbeiderne eller de med minst erfaring innen bransjen trenger hans bistand mest. De som har erfaring i bransjen gir også bistand til de med mindre erfaring og dette oppleves udelt positivt for dem og for bedriften som helhet. De ansatte mener at lederen ikke forventer så mye av de som er nyutdannet og nyansatt. Lederen er flink til å legge til rette for nyansatte. Disse får begynne med enkle oppgaver og utvikler seg etter hvert med mer avanserte oppgaver. De ansatte ser på de første tre årene som en læreprosess.

Informantene mener at de har en avslappet leder som viser og gir tillit. Dette fører til at de må ta ansvar og vise for leder at de kan levere det som kreves. Mange av de ansatte ser ikke på lederen som en leder men en god veileder med god kompetanse og som en kollega.

I håndverkerbedriften mener de ansatte at de har en god leder, men at han er for snill.

Sitat fra en ansatt:

”Han er en god leder for de ansatte, men ikke like god for firmaet. Firmaet hadde nok vært tjent med at han er strengere. Jeg mener han må bli litt tøffere slik som han har planlagt å bli. Vi får se hva det blir til.”

Dette sitatet er representativt for det informantene i denne bedriften hadde å si om sin leder og måten han ledet bedriften på.

Lederen selv sier:

”Jeg ønsker at styret skal hjelpe meg med personalpolitikken og det som går på behandling av de ansatte. Det å motivere mine ansatte og det å være tilstede for å styre de ansatte er en utfordring. Jeg burde også bli flinkere til å være streng å si at sånn eller slik skal det være.”

Lederen ønsker selv å kunne være mer ute på anleggene og å følge mer med den jobben som de ansatte gjør slik at han kan ta tak i ting på et tidlig tidspunkt også når det gjelder misnøye hos de ansatte. En problemstilling lederen ser på er oppfølging av timeforbruk og materialforbruk sett opp mot de anleggene de har. Dette problemet tror lederen kan løses ved strengere styring fra hans side. De jobber med holdningsendringer i bedriften og han ønsker at alle de ansatte skal ta ansvar for bedriften slik at den skal bestå. Alle informantene mener at ledelsen kunne bli bedre på å organisere arbeidsstokken og bli mer klar på å fordele ansvar. Mer faste former i inndelingen av de ansatte kan være en mulig løsning på dette. For eksempel at de ansatte deles inn i faste lag som har sine biler og sitt utstyr.

I produksjonsbedriften vi har undersøkt mener de ansatte at ledelsen er snill og litt mer kollegaer enn ledere. Daglig leder her er uerfaren i lederrollen og har ikke tendenser til å ”vise” seg som leder. De ansatte mener at lederen fungerer meget bra og tror at det er en stor fordel at han har jobbet ute i produksjonen selv. Dette fører til at lederen har en god forståelse for det som skjer i bedriften. Han er faglig dyktig og oppfordrer de ansatte til å være kreativ og nytenkende. Leder sier selv at han fungerer som rådgiver og veileder i bedriften og at han alene ikke har stor gjennomslagskraft for å styre selve arbeidet.

Felles for alle tre bedriftene er at de har en klar og synlig leder i det daglige. Vi mener at lederstilen i alle tre bedriftene er klart personrelatert eller medarbeiderorientert. For en oppgaveorientert leder vil det å definere sin egen rolle være viktig og i våre små bedrifter har lederne mange roller som ikke alltid kan klart defineres. Vi mener at det i små bedrifter vil

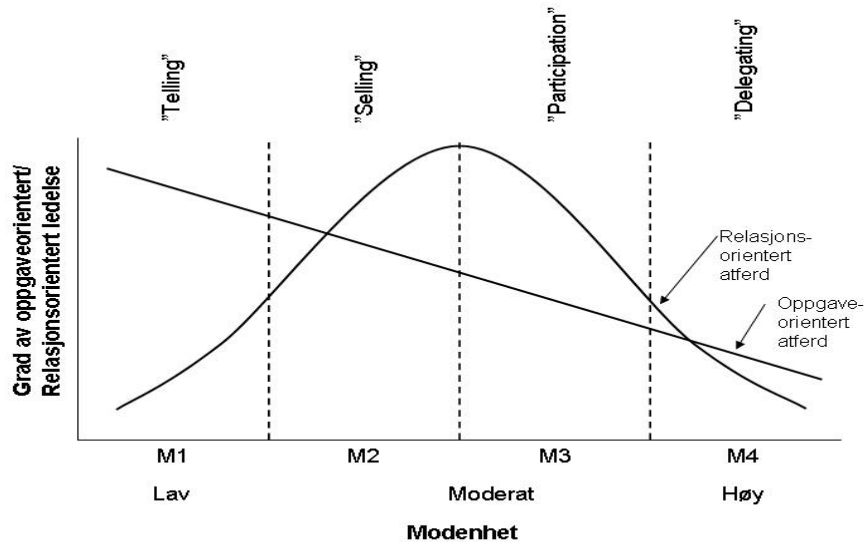
være personrelatert eller medarbeiderorientert lederstil på grunn av at lederen må ta på seg alle rollene som større bedrifter kan og vil fordele på flere ledere.

Ut fra det ovenfor nevnte mener vi at lederne kan legge opptil en lederstil ut fra i hvilken grad medarbeiderne kan være med på å ta beslutninger som vedrører deres egen arbeidssituasjon. I våre bedrifter er medarbeiderne med på å ta beslutninger i den grad det er naturlig og i den grad det angår deres arbeidssituasjon.

Hersey og Blanchard anbefaler lederstil ut fra den ansattes modenhet. De opererer i sin modell (se figur 3.2.1) med modenhet som den eneste situasjonsmessige variabelen. Denne modenhet deler de inn i en skala der 1 er lavest og 4 er høyest. Dette sees i sammenheng med hvilken lederstil som er mest gunstig. Altså sier de at lederstil er avhengig av de ansattes modenhet. Av modellen under kan vi se sammenhengen mellom de ansattes modenhetsnivå og hvilken lederstil som vil være mest gunstig. En ansatt som er på nivå 4 i modellen under vil være lite krevende for en leder, mens en ansatt på nivå 1 vil være mer krevende. Kravene til leder vil være veldig forskjellig ut fra hvilket nivå de ansatte er (Haukedal 2006).

Selv om det er en del kritikk mot Hersey og Blanchards modell, begrepet modenhet er veldig upresist og vanskelig å måle og det foreligger ingen validitetsstudier i forbindelse med den, så retter den fokus mot at lederen har en viktig rolle i forbindelse med utviklingen av de ansatte. Det er lederen som er ansvarlig for opplæring og trening av de ansatte, når det gjelder modenhet, både menneskelig og faglig. Modellen sier også at en leder må tilpasse sin lederstil etter de ansattes kunnskaper, situasjonen og de ansattes modenhet.

Figur 3.2.1 Anbefalt lederstil ut fra ulike grader av underordnedes modenhet (Hersey og Blanchard 1977) (Haukedal 2006).



Vi har sett våre funn opp mot Hersy og Blanchards modell og mener at lederne har en lederstil som varierer ut fra de ansattes situasjon i bedriften; altså ut fra de ansattes modenhet. Det har vist seg at våre ledere ikke har gjort seg opp noen klar formening om hvilken lederstil de faktisk praktiserer og det kan derfor kanskje være til hjelp for dem å bli mer bevisst på det.

Vi mener at denne lederstilen vil være typisk for små bedrifter på grunn av at lederne her må ha alle roller i bedriften og at det nære forholdet til de ansatte gjør det enkelt å se den enkelte ansattes behov.

Teorien setter ofte opp ulike ledernivåer: ideologisk ledelse, strategisk ledelse, administrativ ledelse og operativ ledelse. Igjen er dette teori som kan benyttes i forbindelse med store bedrifter som ikke er direkte overførbare til små bedrifter.

For snille ledere. Et etisk og rasjonelt dilemma?

Et etisk dilemma for lederne, skal de være "en av gjengen" eller "lederen på toppen"? Hvilken av disse posisjonene ønsker våre ledere å ha og hvilken posisjon er de faktisk i stand til å ha?

Før vi går videre må vi si litt om hva etikk er, og hva vi legger i det?

Nettsiden filosofi.no har denne definisjonen på etikk: ” Etikk, eller morallære, er den gren av filosofien som undersøker hva som er rett og hva som er galt, og som setter normer og prinsipper for riktig handling.” Disse normene og prinsippene er ment å skulle være veiledende for hvordan mennesker skal handle. Enhver handling et menneske gjør har et formål og formålet er som oftest at en skal oppnå noe som en anser som et gode.

Det er en god del teori å finne om etikk og etikk i næringslivet, men veldig lite, for ikke å si ingen ting, som går på etikk i små bedrifter og dermed også etikk i forhold til ledelse av små bedrifter. All teori som vi har greid å finne er basert på store bedrifter og kan brukes i analyser av store bedrifter, men den er ikke overførbart til våre små bedrifter. Vår diskusjon er derfor rettet mot de funnene vi har gjort og de tankene vi har rundt dette.

En snill leder oppfattes som oftest som er gode for de ansatte. Men hva hvis leder blir oppfattet som FOR snill?

Slik vi har sett det vil det ofte bli et nært forhold mellom leder og de ansatte i små bedrifter. Ledelse i nære relasjoner stiller store krav til både leder og til de ansatte. Vi mener det kan bli utnyttet i form av at de ansatte gjør en dårligere jobb, de jobber mindre enn det de hadde gjort hvis lederen hadde vært strengere eller at de lurte seg unna på andre måter. Dette kan på sikt få følger for bedriften og bedriftens muligheter til å overleve i markedet. På den andre siden kan en snill leder være med på å gi de ansatte et sterkere eierforhold til bedriften og dermed også at de føler at de må stå på for at bedriften skal overleve. En snill leder vil gi de ansatte en følelse av at de blir ivaretatt på en god måte og det har også betydning for at arbeidsmiljøet blir oppfattet som godt.

Vi tror at de små bedriftene er mer avhengig av at de ansatte gjør den jobben de er satt til å gjøre enn det en større bedrift vil være. Men her må lederen i større grad vise tillit og gi større ansvar til den enkelte ansatte for å få jobben utført. Lederen må kunne stole på hver enkelte ansatte da det er vanskelig å overvåke den enkelte. I en større bedrift vil det ofte være ledere på flere nivåer og det vil være flere mennesker totalt sett som er med på å, til en viss grad, overvåke det de andre gjør.

Samtlige av de ansatte i bedriftene vi har undersøkt gir uttrykk for at lederen er snill, men ikke bare det, han er i noen tilfeller også for snill. En av våre informanter ga uttrykk for at lederen var så snill at det kunne gå ut over bedriften og bedriftens inntjening. Det var flere av våre informanter som ga uttrykk for at lederen kunne vært strengere uten at dette ville bli oppfattet som negativt av dem. At lederne er snill går ikke bare ut over bedriften og dens inntjening, det kan også gå ut over de ansatte. Vi tror også det kan oppfattes negativt for den enkelte ansatte. Problemet med for tette relasjoner og nærhet mellom leder og ansatt kan være at ansatte kan få en følelse av at det ikke stilles krav og forventninger til dem. Det kan gi en følelse av at lederen mangler tillit til de ansatte. Dette kan igjen føre til at ansatte får en følelse av at de går på jobb bare for å ha det hyggelig. Det å ha det hyggelig blir viktigere enn det å få jobben gjort. Nærheten kan oppleves som et hinder for å gi uttrykk for egne meninger som kanskje går i mot det som lederen mener. Det at de ansatte ønsker en strengere leder kan ha sin årsak i at større avstand til leder kan gi de ansatte bedre samvittighet hvis de sluntrer unna. Noen informanter ga uttrykk for at de hadde en klar følelse av at det var ansatte som utnyttet den snille lederen. Menneskers handlinger har, som nevnt under definisjonen på etikk, et formål som skal oppfattes som godt for den som handler. Da er det ikke så vanskelig å forstå at det alltid vil være noen som utnytter en snill leder. Hvis noen kan slippe unna arbeidsoppgaver som de oppfatter som tunge eller ubehagelige fordi leder er for snill så vil de forsøke å utnytte det. Det å slippe unna disse oppgavene vil oppfattes som godt for den som slipper unna.

Av det vi har sett i bedriftene så er det en stor grad av nærhet mellom leder og de ansatte. De fleste av de ansatte ser på sin leder mer som en kollega enn som en leder. Vi mener at dette er et fenomen vi vil finne i de fleste små bedriftene i Norge i dag. Grunnen til dette er at de er små og at den som er leder som oftest har sine arbeidsoppgaver på samme nivå som de andre ansatte har. I større bedrifter vil det være lettere å få avstand mellom leder og de ansatte da arbeidsoppgavene til lederne er klarere definert og rommer lite annet enn det å lede de ansatte. I tillegg har ledere i store bedrifter ikke så mange arbeidsoppgaver som er på samme nivå som de andre ansatte.

Hva kan våre ledere gjøre for å få mer avstand til de ansatte? Vi tror at våre ledere kan øke avstanden til sine ansatte ved å bli en mer streng og klar leder. Det vil aldri være enkelt å snu på atferd som har vært praktisert over lengre tid og det kreves en bevisstgjøring av lederne. Som ledere må de ha bedriftens beste i tankene når de skal fatte beslutninger og de må tenke

på at om ikke bedriften overlever så har de ansatte ikke noen jobb å gå til. For de ansatte må det også startes en prosess med bevisstgjøring og holdningsendring. Vi mener at i små bedrifter vil ansvaret for bedriftens være eller ikke være ligge på alle. Små forhold stiller større krav til de ansatte enn det store forhold vil gjøre. Mye av det som skjer i store bedrifter er deler av en langsiktig plan men det som skjer i de små bedriftene er mer styrt av tilfeldigheter. Hvert individs handling vil være mer synlig i en liten bedrift og konsekvensene kan være større.

Fra lederens side så er det et etisk dilemma, som nevnt i innledningen til kapitlet, at han er eller blir oppfattet som for snill. Det vil være et dilemma for leder av en liten bedrift på grunn av at lederen skal ivareta alle sider av bedriften. Alle mennesker har behov for å bli oppfattet som et godt menneske av de man omgås med. Dette gjelder også for våre ledere.

I en liten bedrift vil man som oftest få et nært forhold til alle de andre fordi at det ikke er så mange mennesker i det miljøet og man ønsker å bli oppfattet som et godt menneske av sine kollegaer. Men i den rollen de innehar som leder for bedriften skal også bedriftens beste ha betydning og da må de også ta avgjørelser som kanskje ikke alltid blir tatt like godt i mot av de ansatte. Det kan være å sette noen til å utføre jobber som er ansett som kjedelige, rutinepregede og lignende. Dette kan gå på bekostning av de ansattes oppfatning av lederen som et godt menneske, og for de ansatte er det ikke alltid like lett å skjønne at det er bedriftens beste som teller i noen sammenhenger.

Som ledere av små bedrifter har våre ledere mange områder de skal ivareta. De skal ivareta bedriften og sørge for at den overlever økonomisk. De skal sørge for at alle hensyn og krav de ansatte måtte ha blir ivaretatt og i tillegg skal de ta vare på seg selv som personer.

Oppsummering av fellestrekk i ledelse av våre tre bedrifter.

Når det gjelder ledelse i våre tre bedrifter er det, som nevnt i introduksjonen til oppgaven, en variasjon i antall eiere av bedriftene. Denne variasjonen mener vi er av mindre betydning i forhold til de fellestrekkene vi har funnet. Igjen mener vi at det som er felles vedrørende ledelse i våre bedrifter har sin grunn i at det er små bedrifter.

Alle informantene er fornøyd med lederen, de har en bra leder. Som nevnt i delen om filosofi, etikk og miljø så mener alle informantene at de har en leder som er for snill. Et annet fellestrekk er at lederne ikke er flinke, eller flinke nok, til å gi tilbakemeldinger til de ansatte på utført arbeid. "Ris og ros" er viktig for alle ansatte og lederne kan bli bedre på det.

Lederne er lett tilgjengelige for de ansatte og de er flinke til å legge forholdene til rette for hver enkelt ansatt. Avstand til lederne oppfattes som kort, altså er det lett å gå til lederne for å få hjelp hvis de ansatte trenger det eller om de har noe de ønsker å snakke om. Men felles for alle bedriftene er at lederne har mye å gjøre i følge våre informanter. De mener også at det er for lite fokus på personalpolitikk i bedriftene og dette anser de som en oppgave for lederne. Et siste fellestrekk vi har funnet er lederstilen. Alle bedriftene har en personrelatert eller medarbeiderorientert lederstil.

3.3 Kompetanse

Definisjon av personlig kompetanse:

”Kompetanse er summen av en persons kunnskap og ferdigheter, hvor kunnskapen kan tilegnes både teoretisk og praktisk, men ferdigheter bare kan tilegnes gjennom handling eller praksis” (Grimsø 2006 s.246).

Definisjon av en organisasjons kompetanse:

”Organisasjonenes kompetanse er summen av de kunnskaper og ferdigheter som dens ansatte besitter, og den teknologi de gjør bruk av” (Grimsø 2006 s.247).

Når det snakkes om at en virksomhet eller en organisasjon har høy kompetanse, så er det snakk om de ansatte og den totale kompetansen de innehar. Det er den enkelte person som begynner å jobbe i virksomheten som eventuelt øker virksomhetens kompetanse. Når en person med høy eller god kompetanse slutter, mister virksomheten den kompetansen som personen sitter med, og dermed kan organisasjonens kompetanse bli redusert.

I de tre bedriftene vi har undersøkt er det både likheter og forskjeller i forhold til den kompetansen de har og hva de eventuelt trenger av kompetanse. Felles for alle er at de har den kompetansen de trenger per i dag men alle strever med å få tak i kvalifiserte arbeidstakere. Arbeidstakere med erfaring i tillegg til formell kompetanse er det som er vanskeligst for dem alle å få tak i. Hvis noen slutter eller de får en økning i sine arbeidsoppdrag og må det ansettes nye.

Den tjenesteytende bedriften skiller seg klart ut fra håndverksbedriften og produksjonsbedriften når det er snakk om kompetanse. Denne bedriften kan også sees på som en kunnskapsbedrift. Alle de ansatte har en høy formell kompetanse fordi de må ha tre års utdanning på høyskolenivå for å bli ansatt der. Dette er bedriftens og ikke nødvendigvis bransjens krav til de som skal ansettes.

Lederen her gir uttrykk for at problemene med å få ansatt nye har sin hovedårsak i at de er en liten bedrift. Han mener at en liten bedrift er mindre attraktiv for nyutdannede enn det de store bedriftene er. De større bedriftene innen bransjen har større muligheter til å være tilstede på studieinstitusjonene for å markedsføre seg, hvilket de også gjør. Dermed får de kontakt med

studentene på et tidlig tidspunkt og kan sile ut de beste. Små bedrifter har ikke de økonomiske ressursene og heller ikke de menneskelige ressursene til å gjøre en tilsvarende jobb.

Firmaet satser bevisst på sine ansatte. Som et eksempel så har en av de ansatte fått dekket videreutdanning gjennom bedriften. Med bakgrunn i dennes økte kompetanse kan bedriften øke sin oppdragsmengde. Noen har i tillegg mange års erfaring innen bransjen og andre har utviklet seg videre i bedriften for å få offentlig godkjenning. Bedriften har en stor oppgave/utfordring med å fortsette å videreutvikle sine ansatte slik at de ikke stagnerer i jobben. Hvis de ansatte stagnerer kan det føre til at de slutter og da mister bedriften viktig kompetanse. For en liten bedrift er det viktig å holde på den kompetansen de ansatte opparbeider seg da det er vanskeligere for dem å rekruttere nye enn det er for en stor bedrift.

Innad i håndverkerbedriften har de ansatte lik kompetanse, fagbrev innen bransjen. Det er ikke et krav om fagbrev for å få arbeid der men det blir ansatt som en fordel om de har det. Bedriften tar inn lærlinger og legger tid og ressurser på dem for at de skal få tatt fagbrevet. Ledelsen håper at de vil bli i bedriften i fremtiden og prøver på den måten å legge grunnlaget for at bedriften skal opprettholde den totale kompetansen. Lederen gir klart uttrykk for at bedriften er villig til å ta på seg de kostnadene som må til for at de ansatte skal ha den nødvendige kompetansen og de formelle papirer som må til for å utføre de jobbene de har. I tillegg gir de ansatte uttrykk for at de får de kurs og oppdateringer de har behov for, og det de måtte ønske av relevante kurs som er med på å øke kompetansen. De ansatte har en allsidig erfaring i tillegg til den formelle kompetansen de har. Den totale kompetansen de da har kan brukes på forskjellige områder og det er her snakk om hvordan bedriften nyttiggjør den kompetanse den enkelte ansatte har.

Vi mener at for små bedrifter er ofte økonomien en begrensende faktor. Økonomien begrenser hvilke oppgaver bedriften kan ta på seg utover det som er deres kjernevirksomhet. For eksempel håndverkerbedriften, som er sterkt sesongpreget, trenger flere ben å stå på. De har forsøkt seg på forskjellige områder for å skaffe andre typer jobb utenfor sesongen uten at det har vært noen suksess.

Den tredje bedriften vi har undersøkt, produksjonsbedriften, har den kompetansen de trenger ut fra størrelsen på bedriften i dag. Det gir alle informantene her uttrykk for. For å drive denne typen produksjon er de pålagt å inneha en spesiell kompetanse. De ønsker å utvide produksjonen men har problemer med å skaffe den spesielle kompetansen de må ha for å

kunne utvide. I markedet er det mangel på denne kompetansen og det ser ikke ut til at det er bedring i sikte. En av grunnene til det er at det er store begrensninger i hvor mange studenter som kan tas inn på den ene skolen i Norge som har denne utdannelsen. På landsbasis blir det kun tatt inn 12 personer hver tredje år, altså er det maksimalt tolv personer som blir ferdig utdannet. Som ved de fleste studiene er det et visst frafall også ved dette studiet slik at det ikke alltid er tolv personer som kommer ut ferdig utdannet. At de er en liten bedrift, som i tillegg ligger langt unna selve studiestedet, gjør at de har problemer med å rekruttere folk med denne kompetansen. Studenter fra Nordland har fortrinnsrett til to plasser ved dette studiet men denne fortrinnsretten er lite benyttet. Bedriften har oppsøkt skolene i landsdelen som har realfag for å markedsføre utdannelsen men det ser ikke ut til at det har hatt den ønskede effekt så langt. I tillegg tilbyr de stipend til de fra landsdelen som tar denne utdannelsen under forutsetning av at de kommer til dem etterpå, men heller ikke det ser ut til å ha noen effekt.

En av lederne her var klar på at det er viktig å holde på kompetansen. Ikke bare innad i bedriften men i landet som helhet. Blir kompetansen først borte fra landet kan det ta mange år før vi greier å få den tilbake igjen. Lederen viser til at det har vært gjennomført undersøkelser for å kartlegge denne spesielle kompetansen og undersøkelsen viste at det i år 2010 vil være en manko på 110 årsverk i Norge.

Bedriften er avhengig av teknikere for å ivareta produksjonen og disse er etterspurt i markedet. Her konkurrerer de blant annet med oljebransjen om kompetansen da disse teknikerne har et spesialfelt som er interessant for dem. Oljebransjen tilbyr som oftest en høyere lønn og er attraktiv for de som har denne kompetansen.

Organisasjonens behov for kompetanse vil alltid være relatert til organisasjonens mål, strategi og oppgaver.

Ett område som er ansett som viktig i dag er strategisk kompetansestyring. Det innebærer at organisasjonen skal sikre seg selv og den enkelte arbeidstaker den nødvendige kompetanse som må til for å nå definerte mål. Dette skal gjøres gjennom planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak. En organisasjon må ha klare mål å styre etter hvis de skal være i stand til å drive noen form for strategisk kompetansestyring (Linda Lai 2004).

De tre bedriftene vi har undersøkt har alle et felles mål; de skal levere kvalitet for å være sikre på at de har fornøydde kunder og et godt rykte i markedet. De er alle klar over at de trenger kompetansen hos hver enkelt ansatt for å nå dette målet. Alle informantene ga uttrykk for at bedriftene per i dag har den kompetansen de trenger for å kunne tilfredsstille sine kunder og levere kvalitet.

Vi mener at strategisk kompetansestyring vil bli mer aktuelt hvis de undersøkte bedriftene skulle vokse, uavhengig av om det var en planlagt prosess eller om det var en tilfeldig prosess. Som en liten bedrift må de være faglig oppdatert og videreutvikle sine ansatte for å holde på den kompetansen de har. En større bedrift vil være mer attraktiv og de har dermed lettere tilgang på kompetente folk. De har også større muligheter til å sende sine folk på kurs for å videreutvikle den kompetanse de har og dermed øke bedriftens kompetanse.

Vi ser at for de små bedriftene er det begrensninger i de økonomiske ressursene som kan avsettes til kompetanseheving. I tillegg er de avhengige av at den kompetansen de har er tilgjengelig til en hver tid. For eksempel for håndverkerbedriften er det mange kurs som kunne vært interessante for de ansatte, og for bedriften, men kursene går i deres sesong. Produksjonsbedriften er ikke sesongavhengig men informanter her ga likevel uttrykk for at de var avhengige av å ha all kompetanse tilgjengelig hele tiden. For den tjenesteytende bedriften er det enklere å kurse de ansatte, da bransjen som sådan legger opp til kurs utenfor deres sesong, samt at det er en del kurs som gjennomføres lokalt. For denne bedriften ligger begrensningene i økonomien spesielt med tanke på kurs som avholdes i andre deler av landet.

Eter vår mening må små bedrifter må se på hva de er villig til å satse på. De må i større grad enn store bedrifter vurdere hvilken kompetanse de har behov for sett opp mot de oppgavene de skal løse. En informant ga uttrykk for at størrelsen på bedriften la begrensninger på hvilke oppdrag de kunne ta på seg. En større bedrift kunne tatt på seg større oppdrag mente denne informanten.

Sitat fra en informant:

”Når det gjelder kompetanse må man se på hva man er villig til å satse på. Med det vi har å gjøre i dag så vil jeg tro at vi har tilstrekkelig med kompetanse. Man vil nok alltid ønske seg mer kompetanse og et større miljø, men dette må sees opp mot størrelsen på firmaet.”

Hovedutfordringene for arbeidstakerne vil i fremtiden være evne til rask omstilling mener vi. Det å ha evne til stadig å lære noe nytt og møte nye utfordringer kommer til å bli viktig. I et samfunn som er i kontinuerlig endring vil arbeidstakerne møte enkelte krav som for eksempel evne til samarbeid, kreativitet, innovativ tenking og selvstendighet.

Det vi her kaller for en tjenesteytende bedrift kan også regnes som en kunnskapsbedrift. Kunnskapsbedrifter er bedrifter som sørger for at alle medarbeidere hele tiden lærer noe nytt fordi de får oppgaver å løse som er utviklende for dem. Denne utviklingen kommer til uttrykk i stadige forbedringer av produkter og tjenester, maskiner og utstyr, rutiner og organisering (Hernes 1998).

Det er i vår kunnskapsbedrift vi ser størst utskiftning av de ansatte. Mens de i håndverkerbedriften og produksjonsbedriften har en stabil arbeidsstokk har de større utskiftninger i arbeidsstokken i den tjenesteytende bedriften. Årsaken tror vi er at de i den tjenesteytende bedriften har større utfordringer i å holde på de ansatte og vedlikeholde deres kunnskaper enn i de to andre virksomhetene. På grunn av at dette er en liten bedrift tar de på seg små oppdrag. De små oppdragene vil over tid gi lite utfordringer for de ansatte.

Som en av de ansatte i den tjenesteytende bedriften uttalte i intervjuet:

”Jeg slutter ikke her fordi at jeg mistrives men jeg føler at jeg har stagnert og søker nye utfordringer.”

Oppsummering av fellestrekk vedrørende kompetanse i våre tre bedrifter.

Når det gjelder kompetanse er den personlige kompetansen veldig forskjellig i de tre bedriftene. Det finner vi naturlig i og med at det er tre veldig forskjellige bedrifter som stiller forskjellige krav til de ansattes kunnskap. De fellestrekkene vi fant går på organisasjonens kompetanse, hva den har og hva den eventuelt vil ha behov for i fremtiden.

Samtlige bedrifter mener at organisasjonen som sådan har den kompetansen som de trenger ut fra de oppdragene de har i dag. Samtidig mener alle at de må få tilført kompetanse dersom de skal bli større. I tillegg ser samtlige bedrifter at det er et problem å få tak i denne kompetansen og det har sin årsak i at de er små.

3.4 Arbeidsmiljø

Definisjon av arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er de umiddelbare påvirkningene en arbeidstaker utsettes for på arbeidsplassen. Et godt arbeidsmiljø bygger på en visjon om at arbeidet skal tilrettelegges på en forsvarlig måte slik at det forebygger skader og andre negative effekter for arbeidstakerne.

For å unngå skader eller sykdom er virksomheten, gjennom lover og regler, pålagt et vesentlig ansvar for de ansattes helse. Det vil si at virksomheten har ansvaret for at arbeidsmiljøet er forsvarlig tilrettelagt. ”Fullt forsvarlig” arbeidsmiljø settes som et minstekrav til alle virksomheter og det er stilt en del formelle krav til arbeidsmiljøet. De formelle kravene til arbeidsmiljø er gitt i Arbeidsmiljøloven (Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.) og det stilles det krav til både det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet.

Arbeidstilsynet er et tilsyns- og kontrollorgan og skal føre tilsyn med at bestemmelsene i arbeidsmiljøloven overholdes. Arbeidstilsynet består av Direktoratet for arbeidstilsynet og sju regionkontorer med underliggende tilsynskontor spredd over hele landet. Tilsynets mål er: ”et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for alle, med trygge tilsettingsforhold og meningsfylt arbeid for den enkelte” (Thomas Benson 2008).

Gjennom våre undersøkelser kom arbeidsmiljøet frem som en faktor som hadde betydning for alle informantene. Det var kun små forskjeller mellom de ansattes oppfatning av arbeidsmiljøet og den oppfatningen ledelsen hadde av dette. Lederne i alle bedriftene ga uttrykk for at arbeidsmiljøet var en viktig faktor og at de ønsket å legge alt til rette for sine ansatte. De føler også at de er dyktige på å skape samhold i bedriften og dette støttes av de ansatte.

Fysisk arbeidsmiljø

Med fysisk arbeidsmiljø menes utforming av arbeidsplassen på det tekniske nivå. Arbeidsposisjonen skal tilpasses hvert enkelt arbeidstaker slik at vedkommende unngår å bli utsatt for uheldige eller skadelige belastninger. Det skal også legges vekt på å forebygge skader og sykdommer ved planlegging og utforming av selve arbeidet. Arbeidstakeren skal medvirke til god arbeidsmiljø og har rett til en reell innflytelse over sin egen arbeidsplass og jobbutforming. Stoler, bord og dataskjermer skal tilpasses den enkelte arbeidstaker. Inneklima

og lysforhold skal være fullt forsvarlig ut fra hensynet til arbeidstakerens helse, miljø og sikkerhet. Oppfølging av Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) skal skje kontinuerlig i virksomheten og nødvendige hjelpemidler skal stilles til disposisjon for arbeidstakerne (Thomas Benson 2008).

I alle de tre bedriftene vi har besøkt er det fysiske arbeidsmiljøet godt tilrettelagt. De ansatte sier at de får det de måtte trenge av hjelpemidler. De sier også at lederne er veldig opptatt av å legge forholdene til rette slik at de skal ha det bra.

En leder uttaler: *”Det fysiske arbeidsmiljøet er veldig godt tilrettelagt. Avtrekk og ventilasjon er spesielt viktig her for det blir mye gass og støv av produksjonen.”*

Følgende sitater er representative for alle de ansatte i alle bedriftene:

”Vi har et fysisk tungt yrke men vi har det slik at hvis det skulle være noe jeg trenger kan jeg bare si i fra så blir det ordnet eller så kan jeg bare bestille det selv. De er veldig opptatte av at vi skal ha alle hjelpemidlene vi trenger og at alt er godt lagt til rette for et godt fysisk arbeidsmiljø.”

”Vi har alt av hjelpemidler som vi trenger. Det er aldri noe problem å få det vi trenger. Vi har en person som er kurset på det å tilrettelegge de fysiske arbeidsmiljøet.”

”Det fysiske arbeidsmiljøet fungerer bra. Lokalene er bra og jeg tror jeg vil få det jeg trenger hvis det skulle være noe spesielt jeg hadde behov for.”

Psykososialt arbeidsmiljø

Det psykososiale arbeidsmiljøet er vanskelig å definere entydig og presist. Det vil oppleves forskjellig fra person til person og fra arbeidsplass til arbeidsplass. I hovedsak handler det psykososiale arbeidsmiljøet om samspill og relasjoner mellom mennesker og om hvordan den enkelte opplever sin arbeidsdag i forhold til krav og forventninger. Det handler også om de utviklings- og læringsmuligheter som tilbys og ikke minst om selvstendighet og trygghet i arbeidssituasjonen. (Helland Hammer et al. 1998).

Agervolds (1992) definisjon av psykososialt arbeidsmiljø: ”Betegnelse for resultat av samspillet mellom det organisatoriske arbeidsmiljøet og arbeidstakernes evner, behov og forventninger til arbeidet” .

Felles for alle tre bedriftene er at det er et godt psykososialt arbeidsmiljø og at det preges av et godt samarbeid mellom de ansatte og mellom ledelsen og de ansatte. I alle tre bedriftene er eierne også ansatt og utfører sine daglige gjøremål på lik linje med de andre ansatte. De ansatte føler ikke at det er noen forskjeller mellom dem og eierne. Noen av de ansatte mener at det er en sammenheng mellom det at lederne arbeider i bedriften og det gode arbeidsmiljøet i bedriften.

At det er små bedrifter med få ansatte, fører til at det er en kontakt og nærhet mellom alle ansatte som en ikke vil få i en stor bedrift med mange ansatte. Hver enkelt ansatt i små bedrifter vil ha en større påvirkningskraft på miljøet. Hvis miljøet er positivt i utgangspunktet vil en nyansatt bli påvirket av dette. En av våre informanter, en ansatt, ga uttrykk for at de var trygge på de arbeidsoppgavene de hadde. Det at de er få ansatte førte til at det ikke var noen form for konkurranse mellom dem. Informantene mente at dette var med på å bidra til det positive og gode arbeidsmiljøet.

I den ene bedriften forsøker de å fordele arbeidsoppgavene på best mulig måte slik at alle ansatte har lik belastning. Hvis en av de ansatte får for mye å gjøre er de åpne for at oppgavene må omfordeles, altså ivaretar de den ansattes behov i forhold til krav og forventninger.

”Jeg synes det er et kjempebra arbeidsmiljø her. Jeg stortrives og tror dette er fordi at dette er en liten bedrift og det er lett å bli kjent med alle her.” Denne informanten hadde fokus på det at det var en liten bedrift og sitatet viser klart dennes mening om hva som var grunnen til det gode arbeidsmiljøet.

I to av våre bedrifter, den tjenesteytende bedriften og produksjonsbedriften, har de ganske mye sosialt samvær utenom arbeidstiden. Det er for eksempel lønningspils, middager, utflukter og lignende. Noe av dette blir dekket av de ansatte selv, men mye blir dekket av bedriften. Et lite skille i det sosiale samværet i disse to bedriftene er at i den ene bedriften legges det, for det meste, opp til det av ledelsen mens i den andre må de ansatte selv ta

initiativ til arrangementene. I begge bedriftene blir det sosiale samværet oppfattet som veldig positivt og det gis uttrykk for at det er en medvirkende årsak til det gode miljøet.

I håndtverkerbedriften er det ikke så veldig mye sosialt samvær utenom arbeidstiden bortsett fra en årsfest som blir arrangert av ledelsen. Vi tror dette kan ha noe å gjøre med at denne bedriftens arbeide er mer teambasert, de ansatte er fordelt ut på forskjellige anlegg i sesongen, og de ansatte møtes stort sett kun på morgenen og i lunsjen. Utenom sesongen utfører de ansatte mye av arbeidet en og en. I de to andre bedriftene er de ansatte samlet under samme tak gjennom det meste av arbeidsdagen og da blir det enklere å ta initiativ til sosialt samvær.

”Det er veldig bra arbeidsmiljø her. Det er godt med mye tull og ”fjås”. Hver fredag har vi kaffe og kake samling. Vi har ellers også masse sosialt for de ansatte, blant annet lønningspils av og til, invitasjoner ut på middag for alle ansatte.”

”Jeg synes vi har en unik situasjon med et utrolig godt arbeidsmiljø. Jeg tror det har sammenheng med at eierne også er ansatt i firmaet. Det er ingen forskjell på eier og ansatt. Alle her blir godt tatt vare på.”

Det er arbeidsgiver som er ansvarlig for at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig og i tråd med arbeidsmiljøloven. Arbeidstaker har plikt til å etterfølge de tiltak som blir satt i gang av bedriften (Thomas Benson 2008).

Vi tror at arbeidsmiljøet har stor betydning for å oppnå et lavt sykefravær. Friske og tilfredse arbeidstakere yter mer og bedre. Et godt arbeidsmiljø er lønnsomt både for arbeidstakerne, arbeidsgiverne og samfunnet. Når arbeidstakerne føler at arbeidet de har er meningsfylt, at de har godt samarbeid med kolleger og andre, trygg jobb og utfordringer i jobben, er dette med på å skape et positivt arbeidsmiljø. Det å ha en meningsfylt og utfordrende jobb vil også føre til faglig personlig utvikling og vekst for den enkelte arbeidstaker, som igjen er veldig viktig og positivt for den enkelte. Det at friske og tilfredse arbeidstakere yter mer er som nevnt lønnsomt for bedriften. Det har betydning for kvalitet på utført arbeid og godt samarbeid.

Et negativt opplevd arbeidsmiljø kan oppstå hvis man ikke får brukt og utviklet sine egne evner og kunnskap mener vi. Tidspress, mangelfull eller for lite informasjon, lav selvstyring og høye krav til jobben, liten eller ingen innflytelse på arbeidsmiljøet, utrygg jobb og konflikt

på jobb er ting som kan være med på å skape et negativt arbeidsmiljø. Dette kan føre til fysisk og psykisk nedbrytning av den ansatte og konsekvensene for bedriften vil i slike tilfeller bli konflikter, redusert arbeidsinnsats, høy gjennomtrekk og kostnader ved ny rekruttering, redusert produktivitet og økt sykefravær.

For to av våre bedrifter er arbeidet sesongpreget og de har et stort tidspress i sesongen. Tidspresset er av forskjellig karakter i de to bedriftene. I den tjenesteytende bedriften har de, som en av informantene der ga uttrykk for; frihet under ansvar. De har en stor grad av selvstendighet i utførelsen av jobben og det er mer eller mindre opp til den ansatte selv når jobben skal gjøres, så lenge den er gjort innen tidsfristen. Håndverkerbedriften er for det første avhengig av at de får starte sin jobb som planlagt. For det andre vil tidsfristene variere fra år til år samt at de blir bestemt ut fra hvert enkelt oppdrag. I utgangspunktet er et stort tidspress oppfattet som negativt for arbeidsmiljøet. Men de ansatte i våre bedrifter opplever ikke dette som noe utelukkende negativt fordi at de vet at de får det roligere utenfor sesongen. I tilsvarende store bedrifter vil nok tidspresset også være tilstede, men de ansatte her vil ha flere forskjellige arbeidsoppgaver som skal ivaretas gjennom hele året. Når de ansatte i de små bedriftene kan se frem til en rolig periode når sesongen er over må de ansatte i store bedrifter i større grad ivareta sine andre oppgaver.

Sykefraværet kan være en indikasjon på hvordan arbeidsmiljøet er i en bedrift. I våre tre bedrifter er det et lavt sykefravær og både ansatte og lederne tror dette har sammenheng med at det er et godt psykososialt arbeidsmiljø samt at det fysiske arbeidsmiljøet er godt tilrettelagt. En bør være oppmerksom på at lavt sykefravær også kan være en indikasjon på at noe er galt i bedriften. Med henvisning til kapittel om Ledelse og Leders etiske dilemma, kan nærheten i små bedrifter legge et press på de ansatte. Problemet her kan være at de ansatte føler et så stort ansvar for bedriften at de går på jobb selv om de egentlig burde vært hjemme.

Arbeidsmiljøet har, som nevnt, stor betydning for både arbeidstakerne, arbeidsgiverne og ikke minst for samfunnet. Et positivt arbeidsmiljø kan føre til økt produktivitet som igjen gir økonomisk gevinst for arbeidsgiveren. Et negativt arbeidsmiljø kan derimot føre til sykdom og økt sykefravær. Dette er ikke arbeidsgiver eller samfunnet tjent med. Høyt sykefravær er kostbart for samfunnet. De som er syke bidrar ikke til landets brutto nasjonalprodukt og de koster samfunnet mye i form av sykepenges og behandling av sykdommen.

I alle våre undersøkte bedrifter er de opptatt av arbeidsmiljøet og alle informantene har tilnærmet samme oppfatning av det. Samtlige trives godt og det at de er en liten bedrift fører til at alle kjenner alle. De mener også at grunnen til at de har lite sykefravær er det gode arbeidsmiljøet. Disse poengene har blitt dratt frem i alle tre bedriftene som noe de setter pris på. Miljøene er i tillegg inkluderende og uformelt i alle bedriftene og det er en god og avslappet tone mellom alle som jobber der.

Oppsummering av fellestrekk i arbeidsmiljø i våre tre bedrifter.

Alle våre informanter hadde gjort seg opp meninger om arbeidsmiljøet i deres bedrift og det viser at arbeidsmiljø er viktig for de ansatte. For våre bedrifter var det ingen som hadde noe negativt å si om det. Det kom heller ikke frem at de hadde spesielle saker vedrørende arbeidsmiljøet som de ønsket å endre på.

I samtlige betraktninger rundt arbeidsmiljø i de tre bedriftene har det kommet frem at få ansatte gir godt arbeidsmiljø. Få ansatte gir et inkluderende miljø, det gir nærhet de ansatte seg i mellom og mellom de ansatte og ledelsen. Bedriftene preges av at det er åpent, alle ser alle, de ansatte føler tilhørighet til bedriften og ansvar for at det skal fungere på alle områder.

Totalt sett mener vi at det i små bedrifter er enklere å ta tak i problemer rundt arbeidsmiljøet. Eventuelle mangler ved det fysiske arbeidsmiljøet blir tatt for opp med ledelsen på grunn av nærheten mellom de ansatte og ledelsen. Et dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan fort få store konsekvenser i en liten bedrift fordi det kan gå ut over de ansattes ytelser. I tillegg blir denne typen problemer lettere synlig i et lite miljø enn de vil være i et større miljø.

3.5 Motivasjon

Motivasjon

Definisjon: ”Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd” (Haukedal 2006).

”Det som forårsaker aktivitet hos individet, det som holder denne aktiviteten ved like og det som gir den mål og mening. Motiverte mennesker er mennesker som kommer i gang, viser engasjement og målrettethet, viser utholdenhet og ofte har positive tanker om arbeid eller prosjekt” (<http://no.wikipedia.org/wiki/Motivasjon#Litteratur>).

I arbeidslivet har motivasjon stadig stor interesse for eiere og ledere i bedriften. Man er opptatt av hva som er det beste midlet en arbeidsgiver kan bruke for å motivere medarbeiderne til å stå på. Det finnes mye faglitteratur om motivasjon og om hvordan en arbeidsgiver kan motivere sine ansatte. Mye av denne litteraturen kan overføres direkte til små bedrifter selv om litteraturen har sitt grunnlag fra større bedrifter. Vi har valgt å begrense oss til noe av den av litteraturen som vi har vært gjennom i løpet av våre tre år på høyskolen.

Vi greide ikke å se at bedriftene i vår undersøkelse er veldig bevisst i arbeidet med å motivere sine ansatte. Lederne gir uttrykk for at motivasjon av de ansatte er viktig, og kanskje viktigere for dem som er små enn det er for større bedrifter. Likevel virker de ansatte i bedriftene våre godt motivert.

I motivasjonsbegrepet ligger det først og fremst at en må igangsette en aktivitet, deretter må aktiviteten reguleres slik at de ansatte vet hvordan de skal forholde seg til den igangsatte aktiviteten. Til slutt må en få dem til å opprettholde fokus på denne aktiviteten.

Motivasjon er også en psykologisk prosess og her må det tas hensyn til hvert enkelt individ og hva som skal til for å motivere det enkelte individet. Hva som motiverer et individ er med på å forklare hvorfor individet handler slik som det gjør. Fra en organisasjons side er det et mål å få sine ansatte til å yte mest mulig.

Vår undersøkelse viser at lederne i alle tre bedriftene selv motiveres av å lykkes med det de holder på med og de mener at det er viktig å motivere alle sine ansatte til å dra i samme retning for å lykkes.

Mennesket utgjør den viktigste ressursen i de aller fleste organisasjoner og med sine kunnskaper og ferdigheter, innsatsvilje og arbeidslyst blir dette en viktig del av verdiskapningen organisasjonen skal bidra med. Mennesker har individuelle behov og man må finne en balansegang mellom menneskelige behov og ønsker, og organisasjonens krav om produktivitet og effektivitet.

Argyris hovedpoeng er at de mest humane organisasjonene er de mest effektive for den nye tid og organisasjonen må tilpasse sin struktur, belønningssystem og fysiske arrangementer til menneskene for å få dem til å yte. Men organisasjonen kan ikke bare tilpasses for at medarbeidere skal trives og utvikle seg. De skal også ivareta bedriftens grunnleggende funksjoner som å produsere en vare eller tjeneste som noen ønsker (Jacobsen og Thorsvik s. 230).

Motivasjon vil variere fra individ til individ noe følgende sitater viser:

”Når det gjelder lønn så må man få den lønna man har fortjent. Er lønna for dårlig så vil en se seg om etter andre jobber hvor en får betalt det en føler en er verdt. Å få betalt slik en føler er rett, er viktig. Bonusordningen utgjør så liten del så den er ikke motiverende for min del.”

”God lønn motiverer meg og vi har god lønn her. Det kunne vært bedre men jeg sier ikke at lønna er dårlig. Men miljø og trivsel er viktigere enn lønn. Jeg trives så godt her at det er motivasjon i seg selv.”

”Arbeidet i seg selv er motiverende. Jeg trives så godt at jeg ikke har noen problemer med å gjøre en ekstra innsats når det trengs. Det at jeg trives på jobb er god motivasjon. Lønna er ikke motivasjonsfaktor da jeg gikk ned i lønn når jeg byttet jobb men her er det andre faktorer som motiverer.”

I vår undersøkelse har det visst seg at for noen har lønn stor betydning og er en motivasjonsfaktor som motiverer til innsats. Andre mener at godt arbeidsmiljø og det at man trives på jobb har større betydning enn lønn og er mer motiverende.

Man skiller gjerne mellom indre og ytre motivasjon. Hvis en person gjør en arbeidsoppgave og føler en indre belønning som tilfredshet, interesse for arbeidsoppgaven, glede eller velbehag knyttet til arbeidsoppgaven, er det snakk om indre motivasjon. Et eksempel er dersom man driver en idrettsgren og trener hardt, er det motiverende for en selv å se fremgang og vise til resultater for seg selv. Det gir den enkelte følelse av mestring og motivasjon til å jobbe videre (Haukedal 2006).

Det som kom fram i våre undersøkelser er at arbeidet i seg selv er motiverende for de fleste. De fleste trives med det de gjør men savner konstruktive tilbakemeldinger fra lederne. Det at arbeidet gir en mening og at arbeidet som utføres har betydning for noen er motiverende for mange av de ansatte.

”Å jobbe i en liten bedrift fører til at jeg får et mye nærmere forhold til kunden enn jeg ville gjort i en stor bedrift. Det er veldig inspirerende for meg. Kundene kjenner meg og ringer gjerne direkte til meg for å få råd og veiledning om det produktet jeg har tilpasset for dem og det liker jeg. Jeg føler at denne direkte kontakten er med på å vise at jeg har gjort en bra jobb.”

”Å lage noe konkret og se at folk faktisk har bruk for dette er flott, samtidig er det godt med fornøyde kunder. Man ser hele tiden resultater på ting.”

Sitatene overfor er typisk for våre informanter, og typisk for menneskets ønske om å være aktive, prestere og å være til nytte for andre. Vi ser også av det første sitatet at det har betydning for denne informanten at det er en liten bedrift. Den indre motivasjonen blir større på grunn av nærheten informantene føler til den som skal ha produktet og en slik grad av nærhet vil en ikke finne i større bedrifter.

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en teori om hvilke forhold som skaper høy ytelse hos ansatte og hevder at indre motivasjon er en konsekvens av tre ”psykologiske tilstander”: ”en følelse av ansvar for det arbeidsverket som man leverer fra seg”, ”en opplevelse av mening – at arbeidet som utføres har betydning for noen” og at ”den som utfører et bestemt arbeid, også må få kjennskap til resultatet av sin innsats.” Dersom disse tre tilstandene er til stede hos den enkelte ansatte, vil resultatet føre til høy indre motivasjon, kvalitet på godt arbeid samt trivsel på arbeidsplassen (Haukedal 2006).

Vi har sett dette opp mot våre observasjoner og viser til følgende sitater:

”Jeg synes arbeidet i seg selv er motiverende. Det er variert og artig. Positive tilbakemeldinger på godt utført arbeid er også god motivasjon. Lederen kunne bli bedre på å gi tilbakemeldinger, rose sine ansatte for å motivere dem.”

”Fornøyde kunder er den aller beste motivasjonen for meg. Positive tilbakemeldinger på godt utført arbeid motiverer.”

For informantene i våre tre bedrifter er jobben i seg selv motiverende og den indre motivasjonen er en viktig drivkraft for at jobben skal gjøres godt. De er opptatt av kvalitet og at kundene er fornøyde. De jobber for andre enn bare seg selv og ser at jobben de gjør har stor betydning for andre. Spesielt ser vi dette i produksjonsbedriften der det å lage noe konkret og å se at folk faktisk har bruk for produktene er viktig. Felles for alle tre bedriftene er at det å ta vare på kundene, yte god service og opprettholde et godt rykte i markedet er viktig.

Når det gjelder uttalelsen om at ”lederen kunne bli bedre på å gi tilbakemeldinger og rose sine ansatte”, blir dette oppfattet litt ulikt fra informant til informant samt at det er variasjoner mellom bedriftene. Det er gjerne i håndverksbedriften at de ansatte har forskjellige syn på dette og vi tror det har å gjøre med at de jobber ute på forskjellige anlegg. Kontakten med leder er ikke så regelmessig som i de andre bedriftene. Produksjonsbedriften og den tjenesteytende bedriften har alle sine ansatte samlet under samme tak hele arbeidsdagen. Det er derfor mye enklere for lederne å observere det som blir gjort. Lederne er blant de ansatte hele dagen og ting taes opp fortløpende med hver enkelt i hver enkelt situasjon.

Ytre motivasjon er når en person gjør noe fordi man ønsker å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten. Som for eksempel når vi gjør en ting for å få skryt, for å bli framstilt i et godt lys eller for å tjene litt ekstra penger. I arbeidslivet vil ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse. Det som motiverer ligger utenfor det å utføre selve jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den (Haukedal 2006).

I alle de tre bedriftene vi har undersøkt føler de ansatte et personlig ansvar for det arbeidet de gjør. Dette mener vi er typisk for små bedrifter. De ansatte kan, i større grad enn i store bedrifter, planlegge og styre utføringen av arbeidet selv. Samtlige er også opptatt av at det de

leverer fra seg er av en kvalitet som fører til fornøyde kunder og dermed opprettholder et godt rykte i markedet.

Motivasjon er en sentral faktor for både læring, kompetanseanvendelse og ytelse (Linda Lai 2006). Hvordan en person motiveres til å bruke sin kompetanse påvirkes både av tro på egen mestring og andre faktorer som målforståelse og aksept, opplevd mening med arbeidet, medbestemmelse og tilbakemelding.

Det er viktig at medarbeidere får innsikt i og aksept av mål for aktuelle arbeidsoppgaver og funksjoner for at de skal yte sitt beste ut fra den kompetansen de har. Målstyring er her et ledelsesverktøy som organisasjonen kan bruke for å fremme motivasjon og ytelse. Det er viktig at organisasjonen har satt klare og hensiktsmessige mål for ytelse slik at medarbeidere ser mening i å utnytte egen kompetanse.

En av våre informanter uttalte seg, på bakgrunn av sine egne erfaringer fra en stor bedrift, om at man, i en stor bedrift, gjør en stor innsats innenfor et begrenset felt. Når arbeidet er utført er man ferdig med det. Man får ikke se helheten i det arbeidet man har gjort slik man får i en liten bedrift. Han gir uttrykk for at det er demotiverende fordi de ikke ser resultatet eller sluttproduktet av det de har gjort. Dette er med på å understreke at mangelen på opplevd mening med arbeidet kan lede til mistriivsel og demotivering.

Når vi sammenligner disse tre bedriftene ser vi at medarbeiderne føler en forpliktelse overfor bedriftene. De føler en tilknytning til bedriftene og at bedriftene er en god arbeidsplass. En plass der hver enkelt hører hjemme og trives.

En av de teoriene vi har vært innom, og sett opp mot våre funn, er Maslows behovshierarki. Maslow argumenterer med at alle mennesker har fem grunnleggende behov: fysiologiske behov, trygghets behov, tilhørighets behov, behov for anerkjennelse og behov for selvaktualisering. De fysiologiske behovene er de mest grunnleggende. Disse omfatter blant annet sult og tørst men også adekvate arbeidsforhold og tiltrekkelig lønn (Haukedal 2006).

En felles motivasjonsfaktor i de tre bedriftene vi har undersøkt er arbeidet i seg selv og lønn. Informantene gir uttrykk for at godt arbeidsmiljø, arbeidet i seg selv med varierte arbeidsoppgaver og at de har de hjelpemidlene de trenger er motiverende. Det å ha

arbeidsoppgaver med innhold og utfordringer er motiverende og det blir ikke rutine i alt en gjør. Rutine kan føre til at man stagnerer. Å ha dyktige medarbeidere rundt seg blir også ansett som viktig av våre informanter. Da har de noen å rådføre seg med. Trygghetsbehovene går for eksempel på stabil jobb, kjente omgivelser, formaliserte arbeidsforhold og pensjons- og sykestrygdordninger.

En informant uttalte:

”Det er en god arbeidsplass og det er en motivasjon bare det å gi hit. At jeg føler at jeg blir tatt vare på, på lik linje med de andre er også motiverende. Jeg føler ikke at jeg er her bare for at firmaet må ha meg her. Jeg blir ikke tatt som en selyfølge. Jeg får være med på alt som skjer i firmaet, og det er godt.”

Tilhørighetsbehovet er det at man blir akseptert av andre og har et fellesskap med kollegene. Informantene ga uttrykk for at det å kunne gå på jobb å møte gode arbeidskollegaer og det at de blir satt pris på er positivt. Noen ga også uttrykk for at det sosiale i bedriften og det at de også kan gjøre ting sammen på fritiden var motiverende.

Behov for anerkjennelse kommer til uttrykk ved positivt selvbilde, respekt for seg selv og bli respektert av andre. Det å få anerkjennelse fra andre og at den enkelte verdsetter og vurderer seg selv og sine egne prestasjoner høyt er med på å gi den enkelte selvtillit. Informantene ga uttrykk for at de føler seg verdsatt og betydningsfulle både fra ledelsen og fra sine kollegaers side.

Behov for selvaktualisering er et behov som aldri vil bli tilfredsstilt og det handler om hvorvidt den enkelte medarbeider får utnyttet sine evner og realisert sitt potensial.

Den tjenesteytende bedriften er den av våre bedrifter som har de største utfordringene her. De ansatte har gitt uttrykk for at i en liten bedrift som denne vil oppdragene etter en tid være en begrensning for dem i deres behov for å få utnyttet sine evner. For de to andre bedriftene er det større variasjoner i arbeidsoppgavene slik at det alltid vil være nye saker som utfordrer dem.

Når vi summerer opp det som våre informanter har sagt at de opplever som motiverende og ser det opp mot teorien til Herzberg, to-faktorteorien, ser vi at våre funn støtter opp om det som Herzberg fant i sin studie (Haukedal 2006).

Herzberg utvidet Maslows teori og kom frem til at det var noen forhold som skapte positive holdninger til jobben, motivasjonsfaktorer, og noen som skapte negative holdninger til jobben, hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene er prestasjoner, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, forfremmelse og vekst. Samtlige av motivasjonsfaktorene er nevnt flere ganger av våre informanter. Når det gjelder hygienefaktorene er det snakk om bedriftens politikk og administrasjon som en faktor. De andre faktorene er lederen, arbeidsforholdene, mellommenneskelige forhold, økonomisk godtgjørelse, trygghet i arbeidet samt privatlivet. Ingen av våre informanter ga uttrykk for at det var slike ting i deres bedrift som var av negativ karakter.

Oppsummering av fellestrekk vedrørende motivasjon i våre tre bedrifter.

Når det gjelder motivasjon er det lite som vi kan trekke frem som særtrekk for en liten bedrift. Vi ser at teoriene vi kjenner til kan benyttes for små bedrifter selv om de for det meste har sitt grunnlag i større bedrifter.

I teorien ansees det som sentralt at de ansatte har stor grad av medbestemmelse og deltagelse i beslutninger for å skape tilknytning til bedriftene. Vi mener at dette gjelder i større grad for store bedrifter enn det gjør for de små. I våre bedrifter har de ansatte en heller lav grad av medbestemmelse, men vi ser at det er andre faktorer, blant annet nærhet til leder, som er med på skape denne tilknytningen.

Det som kan ansees som et særtrekk for en liten bedrift når det gjelder motivasjon, er at i små bedrifter er det ikke fokus på et bevisst arbeide med motivasjon av de ansatte. Selv om våre ledere anser det som viktig å ha motiverte ansatte så har de ingen strategi eller plan for hvordan de skal holde på de ansattes motivasjon. Samtidig ser vi at de ansatte er godt motivert, og at de motiveres av de faktorene vi har nevnt over.

Det som gikk igjen i alle tre bedriftene var at jobben i seg selv ble ansett som motiverende. Godt arbeidsmiljø og gode kollegaer var også en motivasjonsfaktor sammen med varierte arbeidsoppgaver. Fornøyde kunder ga et godt rykte i markedet og god lønn var positivt.

Informantene ga uttrykk for at positive tilbakemeldinger var motiverende selv om det er litt for lite av dette i våre bedrifter.

Alle informantene føler seg verdsatt og betydningsfulle av ledelsen og det var motiverende. Ingen av disse fellestrekkene kan vi si er en direkte følge av at det er små bedrifter og vi mener at vi ville funnet dette om vi hadde sett på hva som er motivasjonsfaktorer også i større bedrifter.

3.6 Rekruttering og gjennomtrekk

Vi mener at i dagens samfunn står virksomhetene overfor store utfordringer. Dagens markeder er preget av at kundene stiller store krav til de bedriftene de skal samarbeide med. Markedet er også preget av relativt store og hurtige omstillinger og det vil da også være svært viktig for bedriftene å få tak i ansatte som har evne til å omstille seg i takt med det som kreves.

Vi mener også at små bedrifter har større utfordringer enn det de store bedriftene har. En liten bedrift er utsatt for konkurranse fra større bedrifter og kjeder som har andre økonomiske ressurser å ta av. Vi har også sett at mange små bedrifter har blitt kjøpt opp av de store kjedene de siste årene selv om vi i Norge fortsatt har en overvekt av små bedrifter.

Felles for de tre bedriftene.

I intervjuene kom det frem at hovedutfordringen, til alle tre bedriftene, er å knytte til seg dyktige medarbeidere og å holde på dem. Da det i dag er liten arbeidsledighet og arbeidstakers marked, kan dyktige medarbeidere velge mellom ulike faglig og økonomisk attraktive arbeidsgivere. Vi ser at det er spesielt de minste bedriftene som har de største utfordringene med å få ansatt de personene de ønsker og å holde på disse. Alle bedriftene våre er avhengige av sine ansatte og er sårbare hvis det er noen som slutter. Den kompetansen den som slutter tar med seg må erstattes fort for at det ikke skal gå utover bedriften som helhet.

Lederne mener at de små bedriftene som oftest har større økonomiske begrensninger enn de store bedriftene når det gjelder hvilken lønn de kan tilby. De vil vanskelig kunne konkurrere med større bedrifter på dette området. Spesielt den tjenesteytende bedriften merker at det er vanskelig å få tak i folk med rett kompetanse og lengre erfaring på området. De har personell med de teoretiske kvalifikasjonene, men det er mangel på folk med praksis. Lederen sier at det går i bølger, men for tiden er det vanskelig. Mange av de som er aktuelle for stillingene i denne bedriften ønsker å jobbe i store bedrifter. De mener at de ansatte der vil få større utfordringer i store bedrifter samt at de tror at det er bedre utviklingsmuligheter der.

Når dyktige mennesker kan velge mellom ulike faglige og økonomiske attraktive arbeidsgivere vil det spille en rolle for dem i hvilken grad de kan identifisere seg med bedriftens mål og verdisyn. Arbeidet er en viktig del av menneskers liv og det kan ikke være

for stort spenn mellom de verdier og holdninger den enkelte står for og det som praktiseres i bedriften. Både et positivt og et negativt omdømme kan virke inn på bedriftens evne til å rekruttere og beholde de rette medarbeiderne.

Lederne mener at det å få ansatt nyutdannede er vanskelig for en liten bedrift da de ikke har samme mulighetene som de store bedriftene til å markedsføre seg eller være tilstede på studiestedene for å nå disse. Bedrifter som har opparbeidet seg et ”navn” i markedet virker mer attraktiv for enkelte.

Sitater fra intervjuene i de tre bedriftene:

”I dagens arbeidsmarked er den største utfordringen å knytte til seg dyktige medarbeidere. Dette gjelder nok samtlige kunnskapsbedrifter i dag. Jeg tror dette er vanskeligere for de små firmaene enn for de større. Det er nok mer status i å være ansatt i et stort firma for de bærer et navn som folk knytter mer status til. Men uansett er det både positive og negative sier med både små og store firmaer. Den enkelte må vurdere dette selv. Jeg tror nok at både store og små kunnskapsbedrifter har omtrent den same kundesammensetningen, men vi fordi at vi er små vi har ikke muligheter til å ta på oss de største oppdragene.”

”Den største utfordringen firmaet har er å greie å være interessant nok til å holde på de ansatte slik at det ikke blir gjennomtrekk. Dette kan gjøres via lønn, personalbehandling og det å få varierte arbeidsoppgaver slik at en føler at en videreutvikler seg. Det som er positivt her er at en får være med på hele prosessen fra start til slutt. Variasjon og faglig utvikling blir viktig her.”

”Den største utfordringen er å få tak i nok fagfolk. På landsbasis tas det inn 12 personer til denne utdanningen hvert tredje år.”

Av disse tre sitatene går det klart frem at kompetanse er en stor utfordring for bedriftene.

Internt i alle tre bedriftene har de en utfordring i at de mangler en klar og strukturert personalpolitikk. Hvordan dette kunne løses var det få som hadde noen formening om, men de fleste satte dette i sammenheng med at de var små. Om de hadde vært større hadde det vært lettere å forsvare en egen stilling som kan ivareta personalpolitikk. Slik som det er i dag så er det lederne i bedriftene som har ansvar for personalpolitikken og ingen av disse hadde noen form for utdanning eller kompetanse for å gjøre det. Når da dette området skal ivaretas

sammen med resten av det som lederne skal ivareta så blir det lite struktur på det. I den tjenesteytende bedriften ble det sagt av en informant at dette var et område som de mente måtte ivaretas hvis de ble noe større. Eller som en av lederne i produksjonsbedriften uttalte: ”*Det er viktig å vokse i passende fart slik at vi holder på strukturen innad i bedriften.*”

Det å kunne levere kvalitet til enhver tid samt det å gjøre kundene fornøyde ble også sett på som en utfordring for alle bedriftene. Hvis bedriftene ikke leverer kvalitet kan de miste sitt gode rykte i markedet og da mister de også oppdrag i fremtiden. For små bedrifter er det også viktig å holde på de kundene de har. Det å markedsføre seg for å skaffe nye kunder er dyrt og våre bedrifter har ikke store budsjetter til markedsføring.

Forskjeller i de tre bedriftene.

To av bedriftene vi har undersøkt er i tillegg til å være små i markedet også konkurranse utsatt. For å holde på sine posisjoner i markedet må de til enhver tid være faglig oppdatert og kunne tilby sine kunder kvalitet.

For håndverkerbedriften som har et sesongbetont arbeid er det en stor utfordring å skaffe oppdrag som kan sysselsette de ansatte hele året igjennom. Det økonomiske grunnlaget for bedriften legges i sesongen (se beskrivelsen av bedriften i introduksjonen). Utenom sesongen er utfordringen å sysselsette de ansatte, men likevel slik at det gir bedriften overskudd. Eller som lederen uttrykte det; ”å redusere underskuddet de månedene”. Permittering av ansatte er dårlig personalpolitikk og det er lederen klar over. Enkelte av informantene ga uttrykk for at de, i dagens situasjon på arbeidsmarkedet, nok ville forlatt bedriften om de skulle bli permittert over lengre tid. Og da er bedriften tilbake til utfordringen med å finne kvalifiserte arbeidstakere.

For produksjonsbedriften som får sine oppdrag delvis gjennom en anbudsrunde så har de en reell trussel fra lavkostland, tidligere østblokkland. Bedrifter som konkurrerer på samme marked som dem har satt ut deler av sin produksjon til lavkostland og det fører til at de kan levere lavere anbud på oppdragene. Her kan det være et spørsmål om de leverer samme kvalitet som det denne bedriften kan levere, men det er det lite fokus på om i en anbudsrunde. I tillegg så har de en utfordring i at deler av den kompetansen de er avhengige av også er etterspurt i oljeindustrien som kan tilby langt høyere lønn enn det denne bedriften kan tilby.

Den tjenesteytende bedriften er styrt av diverse lover og regler som gjelder for denne bransjen. Her er det snakk om større lovendringer i nær fremtid. Lovendringen gjelder for de minste bedriftene og den kan få stor betydning for hvilke oppdrag de kan få hvis den blir gjennomført slik som det er skissert i dag. Denne lovendringen kan føre til at de mister oppdrag de har i dag. Den kan også føre til store omstillinger i arbeidsoppgavene til den enkelte ansatte. Dette kan igjen føre til at de mister ansatte til de store bedriftene som har større kunder. Denne bedriften har gjort et bevisst valg i forhold til kjedetilknytning. De har mottatt tilbud om oppkjøp og tilbud om å gå inn i kjeder men velger å takke nei, og stå utenfor. Leder der ga uttrykk for at han tror mange av kundene setter pris på at de er uavhengige. De har for det meste små bedrifter og han tror kundene synes det er enklere å forholde seg til dem siden de ikke er så stor. Om det skulle vært aktuelt å la seg kjøpe opp eller gå inn i en kjede så ville det være en fordel for kunden om kjeden hadde lokal ledelse og ikke sentral ledelse mener han.

Oppsummering av fellestrekk, rekruttering og gjennomtrekk i våre tre bedrifter.

Av det som kom frem under intervjuene kan vi oppsummere med at det som ble ansett som de største utfordringene for bedriftene hadde sitt grunnlag i at de var små. For de små bedriftene er rekruttering og gjennomtrekk en større utfordring enn det vil være for store bedrifter. Kostnadene ved å lære opp nye samt tap av kompetanse blir mer merkbar i en liten bedrift.

I tillegg kom det frem at det var noen utfordringer som var bransjeavhengig eller avhengig av hvilket marked de rettet seg mot.

4. Konklusjon

På noen områder, for eksempel arbeidsmiljø, ser vi at det er mange klare fellestrekk i bedriftene. På andre områder, for eksempel organisasjon, finner vi få klare fellestrekk.

Den største utfordringen for våre bedrifter er rekruttering og gjennomtrekk. Vi ser også at alle tre bedriftene har store utfordringer i forhold til ledelse på grunn av at de er små. Alle våre bedrifter har et godt arbeidsmiljø. Både ledelsen og de ansatte bidrar aktivt til å opprettholde det gode miljøet. Utfordringen her er kanskje å opprettholde det gode arbeidsmiljøet hvis de blir større. Bedriftene har den samme utfordringen når det gjelder kompetanse, altså å opprettholde men også og videreutvikle den kompetansen bedriftene har i dag. Når det gjelder organisasjon og måten bedriftene våre er organisert på, er alle bedriftene organisert på en måte som blir ansett som greit og som fungerer bra. Det eneste som kan anses som et særtrekk ved en liten bedrift når det gjelder motivasjon, er at de er lite bevisst på det å motivere sine ansatte selv om de ansatte fremstår som veldig motiverte.

Vi ser hele tiden at mange av våre funn er relatert til størrelsen på bedriften, altså antall ansatte. For eksempel kommer det stadig frem at hvis de blir større så må det gjøres noen endringer, blant annet i forhold til at de bør ha de ansatte representert i styret, i forhold til personaladministrasjon og mer struktur på dette. Det er en stadig balansegang mellom en stor eller en liten bedrift. Dette er små bedrifter og de anser seg som små. Vi ser at det ikke skal så mye til før de kommer til å anse seg som en mellomstor bedrift og da bør det være struktur på disse tingene.

I løpet av vårt studium har vi vært innom mye teori. Det meste av disse teoriene er basert på forskning i store bedrifter og vi ser at det meste av denne teorien vanskelig kan overføres og brukes på små bedrifter. På enkelte områder slik som organisasjon, ledelse og kompetanse er det lite teori som kan brukes. Når det gjelder motivasjon og arbeidsmiljø kan større deler av teorien brukes.

Etter vår mening er små bedrifter i Norge et område det kunne vært forsket mer på. Å ha mer kunnskap om små bedrifter kunne vært til hjelp både for ledere og ansatte i de mange små bedriftene.

Referanseliste.

Bøker:

Benson, Thomas (2008) *Arbeidsrettsboka*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Grimsø, Rigmor E. (2006) *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS. 4. utgave.

Halvorsen, Knut (2003) *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. J. W. Cappelens forlag as, Oslo, 4. utgave.

Haukedal, Willy (2006) *Arbeids- og lederpsykologi*. J. W. Cappelens forlag as.

Helland Hammer, T, Nytrø, K & Saksvik, P.Ø. *Hva er arbeidsmiljø? En gjennomgang av begrepet*. I T Nilsen, T (red). Mot et bedre arbeidsliv – en IFIM antologi. Fagbokforlaget Bergen.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002) *Hvordan organisasjonen fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Johannessen, A, Kristoffersen, L, Tufte, P.A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag. 2. utgave.

Lai, Linda (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget Bergen. 2. utgave.

Steen Jensen, Ingebrigt (2003). *Ona fyr. For deg som vil lykkes sammen med andre*. Dinamo forlag.

Internettsider vi har brukt:

For å finne bedrifter har vi brukt:

<http://www.gulesider.no/> lastet ned siste gang 15. februar 2008 og

<http://www.1881.no/> lastet ned siste gang 15. februar 2008.

Litt om etikk, lastet ned 27 februar 2008:

<http://www.filosofi.no/etikk.html>

Kunnskapssenteret.com lastet ned 28 mars 2008:

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2470/1/Induktiv-vs-deduktiv-fremgangsmate/Induktiv-vs-deduktiv-fremgangsmate.html>

Statistisk sentralbyrå, tabell over antall ansatte i bedriftene, lastet ned 5 april 2008:

<http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>

Definisjon på eksplorativ, lastet ned 28 mars 2008:

<http://www.media.uio.no/personer/marikal/losningsforslag.pdf>

Litt om motivasjon, lastet ned 4 april 2008

(<http://no.wikipedia.org/wiki/Motivasjon#Litteratur>)

Vedlegg

1 Tabell fra statistisk Sentralbyrå

Bedrifter, etter tid, region, statistikkvariabel og antall ansatte

| 2007K4 | Antall ansatte: | Bedrifter | | | | | | |
|--|-----------------|-----------|------|-------|-------|-------|---------|-------|
| | | 1-4 | 5-9 | 10-19 | 20-49 | 50-99 | 100-249 | 250 + |
| 01 Østfold | | 5135 | 1969 | 1248 | 761 | 258 | 101 | 25 |
| 02 Akershus | | 9689 | 3293 | 2254 | 1549 | 430 | 212 | 68 |
| 03 Oslo | | 13649 | 4624 | 3305 | 2131 | 698 | 443 | 183 |
| 04 Hedmark | | 3845 | 1547 | 972 | 603 | 152 | 74 | 9 |
| 05 Oppland | | 3913 | 1533 | 1050 | 578 | 181 | 60 | 11 |
| 06 Buskerud | | 5396 | 2080 | 1321 | 846 | 248 | 91 | 22 |
| 07 Vestfold | | 4675 | 1782 | 1141 | 717 | 216 | 89 | 19 |
| 08 Telemark | | 3379 | 1312 | 878 | 585 | 145 | 74 | 12 |
| 09 Aust-Agder | | 2180 | 885 | 541 | 314 | 98 | 45 | 5 |
| 10 Vest-Agder | | 3230 | 1383 | 882 | 545 | 170 | 74 | 22 |
| 11 Rogaland | | 7494 | 2919 | 2169 | 1342 | 470 | 192 | 68 |
| 12 Hordaland | | 8333 | 3241 | 2178 | 1394 | 460 | 216 | 80 |
| 13 Bergen (t.o.m. 1971) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 Sogn og Fjordane | | 2743 | 1054 | 679 | 362 | 103 | 35 | 5 |
| 15 Møre og Romsdal | | 5134 | 2319 | 1413 | 870 | 233 | 85 | 22 |
| 16 Sør-Trøndelag | | 5415 | 2119 | 1426 | 930 | 294 | 143 | 42 |
| 17 Nord-Trøndelag | | 2851 | 1195 | 703 | 371 | 112 | 38 | 9 |
| 18 Nordland | | 4807 | 2101 | 1369 | 742 | 192 | 94 | 20 |
| 19 Troms Romsa | | 3304 | 1388 | 876 | 537 | 150 | 52 | 9 |
| 20 Finnmark Finnmárku | | 1927 | 770 | 517 | 268 | 64 | 15 | 2 |
| | | | | | | | | |
| Oslo, antall bedriften med færre enn 10 ansatte: | | | | | 18273 | | | |
| Oslo, antall bedriften med mer enn 10 ansatte: | | | | | 6760 | | | |
| | | | | | | | | |
| Nordland, antall bedrifter med færre enn 10 ansatte: | | | | | 6908 | | | |
| Nordland, antall bedrifter med mer enn 10 ansatte: | | | | | 2417 | | | |
| | | | | | | | | |
| Oslo, antall bedriften med færre enn 20 ansatte: | | | | | 21578 | | | |
| Oslo, antall bedriften med mer enn 20 ansatte: | | | | | 3455 | | | |
| | | | | | | | | |
| Nordland, antall bedrifter med færre enn 20 ansatte: | | | | | 8277 | | | |
| Nordland, antall bedrifter med mer enn 20 ansatte: | | | | | 1048 | | | |